



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marcela Gruzová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Marcela Gruzová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané organizaci se zaměřením na:

- portfolio služeb
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka se zaměřením na čas , jakost a náklady.

Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., Praha Computer Press 2000, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

TOMEK,G. a V.VÁVROVÁ Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha Grada Publishing 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-4.

VYTLAČIL,M.,J. MAŠÍN a M.STANĚK Podnik světové třídy. Liberec IPI 1997,276 s. ISBN 80-90223-1-6.

WÖHE,G. a E.KISLINGEROVÁ Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá studiem průběhu zakázky v podniku OK Trust s.r.o., která se zaměřuje na poradenství v oblasti financí především pro fyzické i právnické osoby. Vzhledem k dlouhodobé praxi v této firmě mám dostatek informací o hlavních aktivitách společnosti a celkovém průběhu zakázek, tudíž mohu analyzovat současný stav u konkrétní zakázky pro daného klienta. Na základě výsledků analýz budu schopna navrhnout nové kroky, které by měly zlepšit a zjednodušit celkový průběh zakázky.

Abstract

This bachelor thesis deals with the study of order processing in the company OK Trust s.r.o., which focuses on financial counselling for both natural and legal persons. Considering my long-term practice in this company I have gained a sufficient amount of information about its activities and methods of overall order processing, which means I can analyse the current state of a particular order for a client. On the ground of results from such an analysis I will be able to evaluate as well as suggest some new steps for improvement and simplification of the overall order processing.

Klíčová slova:

proces, zakázka, průběh zakázky, společnost, analýza, služba

Key words:

process, contract, process of contract, company, analysis, service

Bibliografická citace

GRUZOVÁ, M. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 65 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2017.

.....
Gruzová Marcela

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její metodické a odborné rady, množství času a hlavně profesionální vedení při zpracování mé bakalářské práce. Taktéž děkuji vedení a spolupracovníkům společnosti OK Trust, s.r.o. za poskytnutí všech podstatných informací, které jsem mohla ve své bakalářské práci použít. Cenné díky patří celé mé rodině za velkou dávku podpory a trpělivosti, které se mi z jejich strany během studia dostalo.

OBSAH

OBSAH	7
Úvod	10
1 Teoretická východiska	12
1.1 Znalost prostředí uvnitř podniku.....	12
1.1.1 Hodnotový řetězec podniků.....	14
1.1.2 Zákaznické poznání a hodnotový řetězec	16
1.1.3 Logistika.....	17
1.1.4 Informační systém podniku.....	18
Systém ERP.....	18
1.2 Projektové řízení	20
1.2.1 Principy projektového řízení	20
1.2.2 Fáze řízení projektů	22
1.2.3 Rizika v projektu	23
1.2.4 Řízení nákladů	24
1.3 Procesní řízení	24
1.3.1 Dělení procesů.....	25
1.3.2 Procesní modelování.....	25
1.3.3 Procesní mapa.....	26
1.4 Cyklus PDCA	27
1.5 Systém Kaizen	28
1.6 Časová analýza metodou CPM.....	29
1.7 PEST analýza.....	30
1.8 SWOT analýza.....	31
2 Představení společnosti	33
2.1 Základní údaje	33
2.2 Vznik hlavního identifikačního prvku.....	33
2.3 Filozofie společnosti.....	34
2.4 Organizační struktura společnosti.....	35
2.4.1 Administrativní oddělení.....	36
2.4.2 Obchodní oddělení	36
2.4.3 Marketing	36

2.4.3.1	Prvky komunikačního mixu	36
2.4.4	Vzdělávání.....	38
2.5	Doplňující podnikatelská činnost společnosti	38
3	Specifikace současného průběhu zakázky.....	39
3.1	Popis procesu od získání klienta po zpracování finančního plánu	39
3.1.1	Zákazník.....	39
3.1.2	Konkurence	40
3.1.3	Obchodní partner a dodavatelé	40
3.1.4	Popis 4P	41
3.2	PEST analýza.....	43
3.3	SWOT analýza.....	44
4	Cíle bakalářské práce.....	46
5	Průběh zakázky v současnosti	47
6	Návrh řešení	49
6.1	Návrh na změnu v administrativním procesu	49
6.2	Časová analýza navrhované úpravy procesu	51
6.3	Přínosy navrhované změny	54
6.4	Ekonomická a časová náročnost navrhované změny.....	54
7	Závěr.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

Úvod

Vzhledem k neustále se zvyšujícím požadavkům ze strany legislativy a především zákazníků, je každý podnik, zabývající se poskytováním služeb, nucen k neustálému zkvalitňování svých nabízených služeb, ale také ke snaze realizovat své zakázky ve správném čase a za co nejnížší firemní náklady. V oboru finančního poradenství sice hraje daleko důležitější roli bezchybnost a komplexnost vypracovaného řešení, nicméně i čas je pro tuto oblast důležitý vzhledem k výsledné efektivitě práce. Ve všech zakázkách je čas i bezchybnost řešení na stejné rovině a dodací lhůta, vzhledem k tomu že se společnost snaží za zákazníky vyřídit maximum záležitostí a zákazníka tak co nejméně zatížit jakoukoliv administrativou či případným dalším vyřizováním v bankovních a ostatních finančních institucích, musí být co nejkratší. Tímto nadstandardním servisem, ať už jde o realizaci hypotečních úvěrů, investičních návrhů či jiných finančních produktů, si upevňuje svoji pozici na trhu nejen samotná společnost, ale i jednotliví poradci.

Kvalita poskytovaných služeb nejen v této společnosti, ale i v ostatních konkurenčních firmách zabývajících se poradenstvím v oblasti financí má vliv obecně na celkovou hospodářskou situaci. Nesmíme totiž opomenout fakt, že dění a procesy v celém tržním hospodářství nelze zkrátka předvídat. Je tedy potřeba je co možná nejčastěji sledovat a utvářet si tak vlastní přehled. Na vývoji světových trhů totiž bezprostředně závisí například kolísání úrokových sazeb u hypotečních úvěrů, spotřebitelských úvěrů, případně leasingů, se kterými má většina obyvatelstva zkušenost, ale také úročení bankovních vkladů, možnost a podmínky splacení závazků či dostupnost pojištění a konec konců i hodnota nemovitostí jako takových.

Informační náskok je tedy velkou výhodou, jelikož jsme díky němu schopni ušetřit nejen samotný čas, ale především peníze, které v závěru můžeme lépe zhodnotit. S informačním náskokem úzce souvisí finanční gramotnost jako taková, proto je nezbytně nutné, aby i lidé byli dostatečně informováni a byli tak schopni se připravit na nenadálé události, které by mohly mít zásadní dopad na jejich finance. S větší finanční gramotností a obecně přehledem na finančním trhu dochází k většímu toku peněz v oběhu, dále se lidé také méně spoléhají na podporu státu a více myslí na vytváření svých vlastních rezerv.

Proto je kvalita odvedené práce společnosti OK Trust velmi důležité hledisko,

které je potřeba neustále sledovat, kontrolovat a přizpůsobovat trhu a jeho trendům i co se konkurenceschopnosti týče.

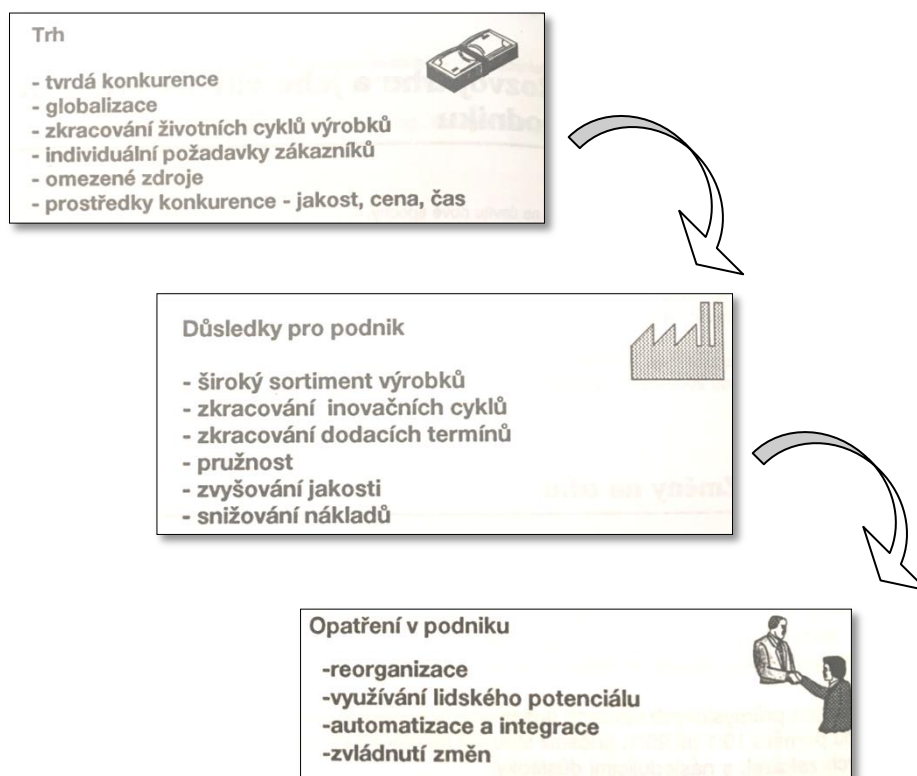
Výše zmíněné požadavky a fakta na zkvalitnění nabízených služeb a dodatečného servisu pro zákazníky byly důvodem pro výběr tohoto tématu k mé bakalářské práci. Zpracování bakalářské práce proběhlo za pomoci podkladů, interních informací, rozhovorů s vedením a spolupracovníky a také díky poznatkům, které jsem získala během praxe a také během několikaleté spolupráce v této společnosti.

1 Teoretická východiska

1.1 Znalost prostředí uvnitř podniku

Vzhledem k neustálým změnám na trhu, ať už se jedná o jakoukoliv oblast podnikání, je patrná rychlá přeměna k turbulentnímu podnikovému okolí.¹

Existuje velmi silná a neustále se měnící konkurence a tím tak pro mnohé podniky bývá situace méně přehledná, vzhledem k tomu, že na trh stále přichází nové firmy a zároveň i odcházejí. Stejně rychlé změny nastávají i u zákazníků a jejich požadavků. Celá situace je pro přehlednost znázorněna na obrázku 1.²



Obrázek 1: Vliv trhu na přeměnu podniku.³

Dalšími faktory mající vliv na transformaci podniků jsou také faktory sociální, mezi které řadíme zvyšování mezd, nové formy motivace pracovníků, obecně zvyšování kvality životní úrovně a s tím i související trend ochrany životního prostředí a odpovědné využívání přírodních zdrojů.⁴

Aby podnik prosperoval a byl schopný se dlouhodobě udržet na trhu s kladnými

¹ JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 15

² KOŠTURIÁK, J. *Podnik v roce 2001: Revoluce v podnikové kultuře*, s. 26.

³ Tamtéž, s. 25.

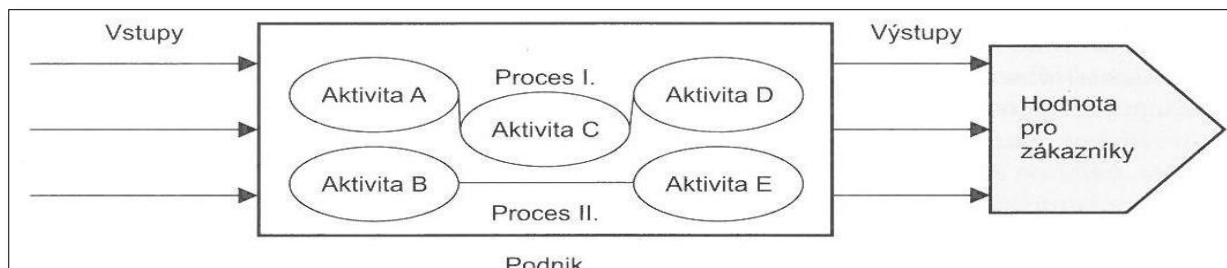
⁴ Tamtéž, s. 27.

výsledky, je nucen neustále inovovat a rychle měnit své postupy k efektivnějším. Žádný podnikatel ani majitel společnosti nenajde nikde v žádné literatuře zaručený postup či návod, jak svůj podnik dovést k jistému úspěchu.

Úspěšné podniky jsou charakteristické především:

- Sofistikovaným systémem řízení inovačního procesu (podniku přinese zisk pouze ta inovace, která je završena úspěšným prodejem daného výrobku nebo služby zákazníkovi).
- Řízením vztahů se zákazníky na vysoké úrovni (každý zákazník dostává výrobek nebo službu, která přesně odpovídá jeho potřebám a požadavkům).
- Prostředím orientujícím se na růst profesních znalostí a zkušeností, to znamená jejich neustálé vyhledávání, aplikování, vyhodnocování a uchovávání.
- Uměním metamorfovat lidský kapitál, jako jsou dovednosti, znalosti a zkušenosti lidí, na intelektuální kapitál produktů nebo služeb odpovídající neustále se měnícím potřebám trhu a zároveň přinášející zisk.

Jak by mělo vypadat takové základní schema podniku neboli základní prvek znalostního prostředí, je vyobrazeno na obr. 1. Z obrázku je patrné, že do každého procesu podniku vstupují jednotlivé aktivity přeměněné na vstupy a z těchto vstupů poté vznikají výstupy, přičemž tyto výsledky chápeme jako základní hodnotu pro zákazníky daného podniku.⁵



Obrázek 2: Podnik jako základní prvek znalostního prostředí⁶

V prostředí podniků popisujeme tři nejdůležitější role hráčů:

- **Lidé** – jsou součástí sociální struktury, vytvářejí různé skupiny a společenství, svými požadavky na úroveň vzdělání jsou schopni vytvářet nové technologie a ty následně využívat ke svým aktivitám v podnikání. Podstatou toho, aby se podnik byl schopný chovat jako “živý organismus”, musí být centrem dění člověk. Obecně

⁵ JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 15.

⁶ Tamtéž, s. 15.

platí, že zavedení a správné užívání nejnovějších technických prostředků závisí především na lidech. Dnes už modernímu pracovníkovi nestačí pouze vědět, co má za úkol udělat, ale potřebuje také znát důvod, proč má zadanou práci splnit a jak je daný úkol propojený s ostatními procesy v podniku. Nedílnou součástí je úloha správného vedení lidí, komunikace spojená s důvěrou a tolerance, postupné zvyšování kvalifikace pracovníků v podniku, delegování kompetencí a odpovědnosti na nižší úrovně a především týmová spolupráce.⁷

- **Podniky** – jsou součástí podnikatelského procesu, jejich fungování je založeno především na znalostech nejen k dosažení svých podnikatelských cílů, ale také ke komunikaci se svými zákazníky, obchodními partnery a konkurenty, podniky získávají znalosti, které jim napomáhají k celkovému maximalizaci efektivity a také konkurenceschopnosti na trhu.
- **Vláda, stát** – jejich hlavními úkoly je učování pravidel hry v ekonomickém prostředí a to především svými zákony a dalším podstatným úkolem je zajišťování stability prostředí za pomoci podmínek, které vedou k naplnění očekávání obou zúčastněných skupin z předchozích dvou odstavců.⁸

1.1.1 Hodnotový řetězec podniků

Hodnotový řetězec je v podnicích využíván jako základní nástroj pro identifikaci možností, při jejichž plném využití je podnik schopen vytvářet větší hodnotu pro zákazníky. Jedná se o soubor činností, které v sobě zahrnují vývoj a návrhy výrobku či služby, samotnou výrobu, následný prodej a ostatní služby spojené s poprodejním servisem daného výrobku.⁹ Každý podnik je charakteristický svým hodnotovým řetězcem činností, který v závěru velmi ovlivňuje celkové postavení firmy na trhu ve vztahu k zákazníkům a její konkurenceschopnost.¹⁰

Hodnotovné činnosti dělíme do dvou oblastí - na primární a sekundární činnosti.

Mezi primární činnosti podniku řadíme tyto oblasti:

- **Vnitřní logistika** – jedná se o řízení vstupních operací týkajících se přijímání, uskladnění a distribuce všech vstupů potřebných pro finální výrobek nebo

⁷ KOŠTURIÁK, Ján. *Podnik v roce 2001: Revoluce v podnikové kultuře*, s. 235 – 252.

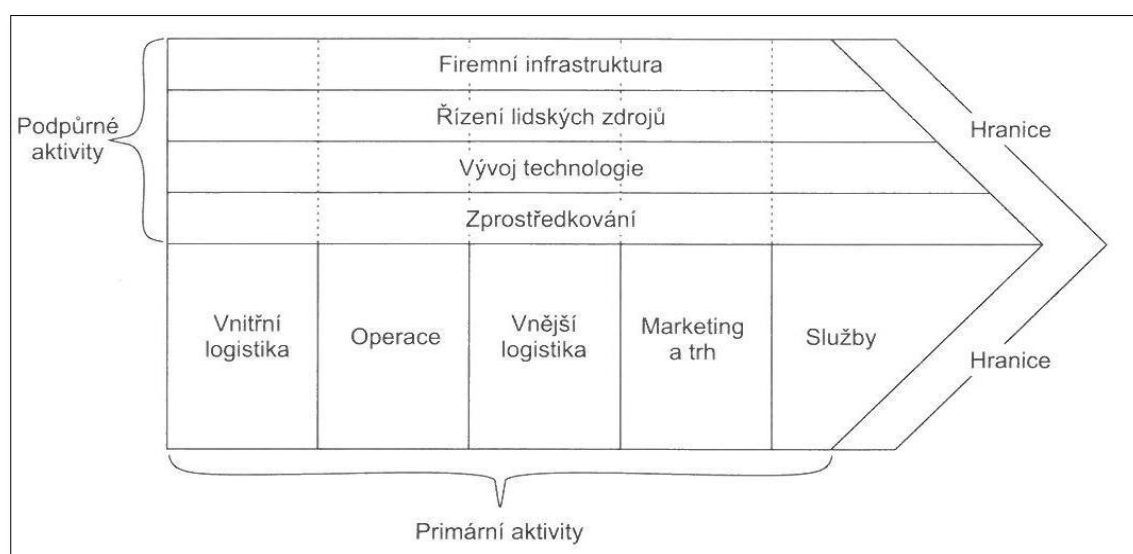
⁸ JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 16.

⁹ Tamtéž, s. 32.

¹⁰ Služby a reference. *Manažerský institut* [online].

službu.

- **Operace** – samotný provoz a výroba, během těchto operací transformujeme vstupy na konečný výrobek nebo službu, patří sem zpracování, montáž, atd.¹¹
- **Vnější logistika** – zde se jedná o řízení výstupních operací jako jsou uskladnění a distribuce finálního produktu ke koncovému zákazníkovi.
- **Marketing a trh** – hlavní prostor k práci se zákazníkem, tak aby byl na výrobek upozorněn a byl mu umožněn nákup.
- **Služby** – chápeme jako ostatní nadstandartní aktivity, které udržují či zvyšují hodnotu finálního produktu, jedná se například o poprodejní servis a následnou péči.



Obrázek 3: Hodnotový řetězec.¹²

Mezi sekundární činnosti podniku patří tyto oblasti:

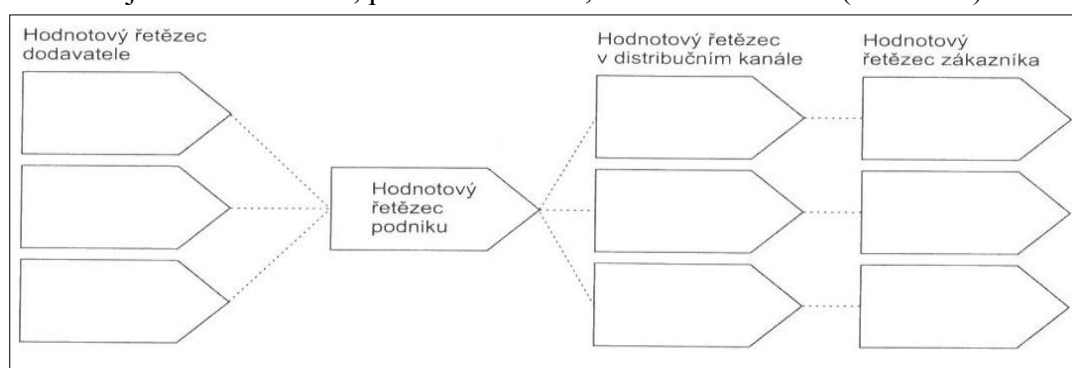
- Zprostředkování – neboli obstaravatelská činnost napomáhající i primárním činností.
- Vývoj technologie – činnosti zabývající se buď samotným vývojem a výzkumem daného výrobku, nebo procesy s nimi spojenými.
- Řízení lidských zdrojů – tato oblast zahrnuje veškeré činnosti spojené pracovními silami (např. nábor, vedení, výcvik nebo školení a odměňování lidí uvnitř podniku).

¹¹ JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 33.

¹² JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 33.

- Firemní infrastruktura – se skládá z činností, které zahrnují celkové ředitelství, plánování, finanční systémy a účetnictví, systémy řízení kvality či další informační systémy, zahrnujeme zde i podnikovou kulturu.¹³

Veškeré činnosti, které podnik vykonává, by měly být zachyceny v některé z primárních nebo sekundárních činností. Ale málokdy se stává, že podnik provádí všechny aktivity hodnotového řetězce od návrhu až po dopravení finálního výrobku nebo služby zákazníkovi samostatně. Obvykle jsou na podnik navázány další subjekty, které napomáhají k celkovému zvýšení efektivity a výkonnosti. Mezi takovéto subjekty řadíme zejména dodavatele, přímé odběratele, ale také i koncové (viz obr. 3).



Obrázek 4: Systém hodnot.¹⁴

1.1.2 Zákaznické poznání a hodnotový řetězec

Hodnota finálního výrobku je úzce závislá na potřebách a požadavcích zákazníků. Díky těmto zákaznickým prioritám dochází k maximálnímu poznání zákazníka a vyrobením produktu přímo na jeho míru. Pokud by totiž finální výrobek nesplňoval některé ze zákaznických priorit, zákazník by směřoval svůj výběr k výrobkům konkurence.

Při zkoumání zákaznických priorit jsou uváděny tyto typy oblastí:

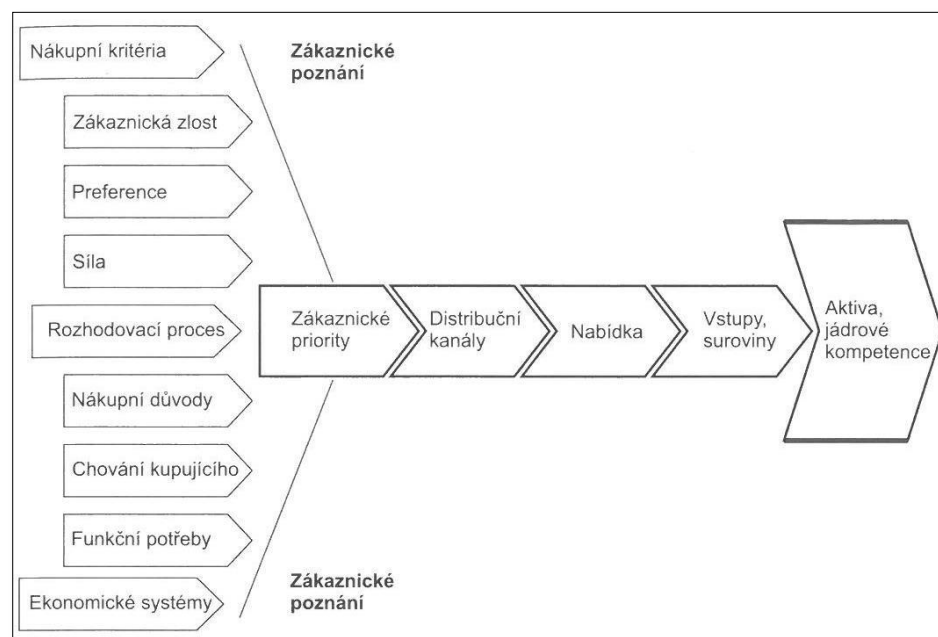
- nákupní kritéria,
- zákaznická zlost,
- zákaznické preference,
- síla zákazníků,
- rozhodovací proces zákazníků,

¹³ Tamtéž, s. 33.

¹⁴ JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 34.

- nákupní důvody,
- chování kupujícího,
- funkční potřeby zákazníka,
- ekonomické systémy.¹⁵

Projekce zákaznického poznání do hodnotového řetězce je znázorněna na obr. 4.



Obrázek 5: Projekce zákaznického poznání do hodnotového řetězce.¹⁶

1.1.3 Logistika

Na podnikatelském trhu působí nejen velké podniky, ale také střední a malé. Proto je snahou každého z nich neustále nacházet nové možnosti a strategie podnikání. Velké podniky se snaží být flexibilní a rychlé podobně jako podniky malé a střední, kdežto malé a střední podniky naopak touží po velké síle velkých podniků.¹⁷

Úspěšné řízení podniku vyžaduje týmovou spolupráci profesionálů z oblasti marketingu, výroby, financí a logistiky a jejich integrované plánování. S tím také souvisí i konkretizování cílů, provádění a kontrolování, tak aby byly splněny požadavky

¹⁵ Tamtéž, s. 34.

¹⁶ Tamtéž, s. 35.

¹⁷ Tamtéž, s. 36.

zákazníků při udržení minimálních nákladů.¹⁸

Logistice samotné je v poslední době věnováno čím dál více pozornosti, což vyplývá z obrovského rozvoje informačních technologií a také díky přechodu od tradičního myšlení, kdy hlavním cílem byla výroba na sklad, kdežto dnes se zaměřujeme zejména na sféru skutečného uspokojení požadavků zákazníka.¹⁹

Logistiku jako vědní disciplínu nejlépe vystihuje tzv. 7S, které mají za cíl tvorbu správného výrobku nebo služby, ve správné kvalitě, u správného zákazníka, ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku a to tak, aby byly zachovány správné náklady (tzv. přiměřené náklady hodnotě výrobku či služby).²⁰

Nedílnou součástí logistiky je informační systém, ze kterého podnik získává informace potřebné pro správné řízení podniku. Hlavním cílem je tedy tvorba informačního prostředí, ve kterém bude podnik schopný koordinovat veškeré své aktivity spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci.²¹

1.1.4 Informační systém podniku

Hlavním úkolem informačního systému (dále jen IS) podniku je vyhledávání, sběr, přenos, uchování a zpracování dat především o zákaznících, jejichž využití je zejména pro potřeby uživatelů, kteří jsou zapojeni do systému řízení. Tento systém umožňuje poznat a pochopit nákupní zvyklosti zákazníků a zároveň tak podporuje společnou komunikaci s podnikem.

Informace mají pro podnik mnohdy větší hodnotu než samotná pracovní síla, suroviny aj. Proto také každému podniku záleží na maximálním využití a řízení informací s cílem co nejvíce zvýšit efektivitu v informačních systémech.²²

Za základní informační systém podnikového řízení je považován systém plánování podnikových zdrojů neboli **Enterprise Resource Planning** (dále jen ERP).²³

Systém ERP

ERP systém můžeme chápat jako hotový software umožňující správu hlavních

¹⁸ JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*, s. 5.

¹⁹ JUROVÁ, M. *Organizace přípravy výroby*, s. 46.

²⁰ SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*, s. 9.

²¹ JUROVÁ, Marie. *Logistika*, s. 54.

²² JUROVÁ, M. *Organizace přípravy výroby*, s. 49.

²³ Lehký úvod do problematiky podnikových informačních systémů. *BusinessIT* [online].

podnikových procesů a zároveň také jako hromadné sdílení podnikových dat, která jsou pro potřeby podniku dostupná v jakémkoliv čase. Do tohoto softwaru jsou mimo jiné i evidovány veškeré podnikové transakce související s chodem organizace, které podniku umožňují sledování, kontrolu a vyhodnocování efektivity v systému plánování a řízení výroby.²⁴

Do systému ERP řadíme databázovou technologii zaměřenou na řízení vztahů se zákazníky neboli **Customer Relationship Management** (dále jen CRM), která bývala dříve využívána spíše velkými podniky, nicméně v současné době je dostupná i malým a středním firmám.²⁵

Podsystém CRM

Jedná se o systémovou databázi sestavenou z jednotlivých aplikací, které umožňují vzájemné propojení a zaznamenávání informací o obchodních partnerech, zákaznících aj. Nedílnou součástí a samozřejmostí využití výpočetní techniky v moderně řízeném podniku je neustálá aktualizace získávaných dat.²⁶

Obecná sestava podsystému CRM se skládá z několika modulů:

- *evidence obchodních partnerů a zákazníků* včetně údajů potřebných pro vzájemnou spolupráci (název společnosti, IČ, sídlo společnosti, kontaktní osoba včetně kontaktních údajů, případně rodné číslo, adresa trvalého a přechodného bydliště aj.); vzhledem k tomu, že tento systém slouží pouze osobám uvnitř podniku, informace jsou zabezpečené a není tak umožněn přístup osobám vně podniku.

- *jednotlivé obchodní případy*, včetně záznamů z jednání a dalších povinných příloh
- *marketing*
- *doplňující údaje*
- *komunikace*
- *plánování*
- *analýza a vyhodnocení*

Vždy záleží na konkrétních požadavcích daného podniku, na základě jejichž potřeb je CRM sestavován.²⁷

²⁴ BASL, J., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*, s. 65.

²⁵ DYCHÉ, Jill. *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*, s. 31.

²⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*, s. 368.

²⁷ Co je CRM? *CRM portál, zpravodaj z oblasti CRM* [online].

Vzhledem k tomu že v poslední době marketingoví odborníci čím dál více hovoří o tom, že je potřeba změna orientace výrobců a prodejců z produktů na zákazníky, je podsystém CRM nejschopnější dostát tomuto úkolu. Strategie řízení vztahů se zákazníky se totiž dotýká nejenom prodeje, servisu, marketingu, ale také se zaměřuje na podporu a budování dlouhodobě trvajících vztahů se zákazníky. A právě získávání důvěry a navazování stabilních vztahů s hodnotnými zákazníky, je hlavní cíl CRM a výsledný zisk pro podnik je už důsledek.²⁸

1.2 Projektové řízení

Principy projektového řízení vycházejí z metodologie PRINCE2, o kterou se mohou projekty opřít z hlediska procesního pohledu při jejich řízení. V podstatě nám udává návod na to, co se bude vyrábět, kde se bude daný výrobek nebo služba vyrábět a kdo by měl celý proces provádět. Nicméně jak to celé bude a mělo by probíhat už nikde uvedené není, a právě proto je potřeba si v rámci projektového řízení dopomoci jinými metodami projektového řízení. Samotný projekt odpovídá aktuálním strategickým cílům podniku a měl by podniku pomoci k jejich naplnění.²⁹

Obecně lze konstatovat, že principy projektového řízení jsou natolik univerzální, že je možná jejich aplikace na všechny typy projektů díky již zavedeným postupům. Je ale také potřeba zmínit fakt, že slepé dodržování principů projektového řízení není 100% zárukou úspěchu projektu, nýbrž dodržování principů minimalizuje riziko neúspěchu projektů v podniku.³⁰

1.2.1 Principy projektového řízení

Pokud se podnik rozhodne realizovat určitý podnikatelský záměr, měl by se k danému úkolu postavit s vysokou mírou odpovědnosti. V dnešní době totiž máme možnost sledovat a srovnávat, jak některé podniky berou vstup svého produktu na trh na lehkou míru, ale máme zde také podniky, které mají vstup svého produktu zvládnutý od základu. Je tedy potřeba si uvědomit, že všemu novému, co teprve vzniká, je potřeba věnovat speciální péči.³¹

²⁸ *Small Business Solutions I*, s. 26.

²⁹ JUROVÁ, M. *Organizace přípravy výroby*, s. 76.

³⁰ Tamtéž, s. 77.

³¹ BARTES, F. *Inovace v podniku*, s. 75.

Dle metodologie PRINCE2 se uvádí sedm základních principů, které by měly vždy doprovázet daný projekt za účelem maximalizace úspěchu daného projektu:

- Stále si během projektu pokládat otázku, jaký je záměr realizace daného projektu a zároveň si stále pevně uvědomovat odpověď a důvod.

- Neustále se vzdělávat, protože během projektu se manažeři i pracovníci mohou dopouštět mnoha chyb, proto je důležité se z nich poučit a chyby tak v dalších projektech už neopakovat, tím eliminujeme zbytečné vynaložení času i nákladů.

- Rozdělit kompetence a odpovědnost mezi jednotlivé pracovníky nebo skupiny, tak aby všichni věděli, co se od nich očekává.

- Řízení pomocí etap s definicí toho, co od každé etapy očekáváme za výstup. Jakékoliv drobné naplnění cíle totiž přináší pocit úspěchu a motivaci do další fáze.³²

- Řízení na základě výjimek poskytuje podniku strukturovaný systém delegování a eskalace. Jsou tedy známy podmínky cílů projektu, jako jsou například čas, náklady, rozsah, kvalita, apod.) a zároveň známy i tolerance pro každou z úrovní.

- Zaměření se na hlavní prioritu podniku, zdali práce na projektu či dodání produktu projektu? Zde lze využít Paretova pravidla 80/20, které říká, že 80% výstupů je zapříčiněno 20% veškeré práce.

- Přizpůsobení metodologii řízení danému projektu, protože není možné vymyslet univerzální model, podle kterého by mohl projekt fungovat bod po bodu a dosahovat úspěšným výsledkům.³³

Projektové řízení postavené především na základě podnikatelského plánu je dokument, jehož hlavním účelem je pomáhat podnikateli jak v počátcích při vytváření potřebných podmínek pro zahájení své podnikatelské činnosti, tak také i později při řízení jednotlivých podnikatelských aktivit. Z počátku je podnikatelský projekt tvořen spíše základními nebo lépe řečeno všeobecnými představami o zamýšleném podnikání. Jsou zde vytyčeny hlavní cíle, kterých má být dosaženo, ale také lze posléze podnikatelský plán využít jako kontrolní prvek úspěšnosti podnikání, to znamená ke srovnání výsledků z podnikání v současném stavu s původním projektovým plánem navrhujícím určité zefektivnění.³⁴

Podnikatelský plán se také velmi často využívá při získávání potřebných finančních

³² Tamtéž, s. 78.

³³ Tamtéž, s. 78 - 80.

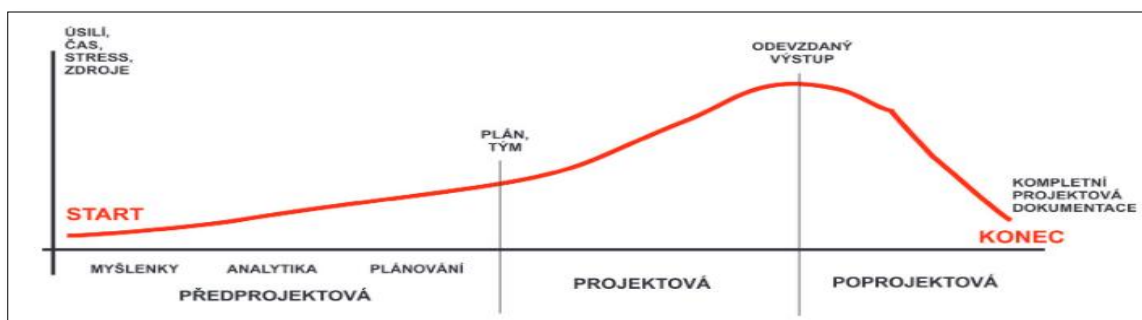
³⁴ KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt*, s. 7.

zdrojů a rezerv, například ve formě hypotečního úvěru pro podnikatelské subjekty. Protože právě na tomto dokumentu primárně banka staví svůj následný zájem o klienta. Dle něj je totiž daný podnikatelský subjekt prověřován bankou, zdali je vhodné do něj zainvestovat, za jakých podmínek a jaká by případná investice nesla s sebou rizika. To vše je banka nucena posoudit před samotným poskytnutím hypotečního úvěru.³⁵

Podnikatelský plán jako takový musí shromáždit podrobné informace, potřebné k tomu, abychom byli schopni posoudit a analyzovat proveditelnost či realizovatelnost samotného projektu. Tomu předchází samotné formování myšlenek a odpovědi na otázky, co je vlastně samotným cílem projektu? Kdo bude daný výrobek či službu kupovat, přičemž podnik nesmí uvažovat nad tím, co je právě v tuto chvíli schopný zákazníkovi nabídnout a dle toho svůj výsledný produkt sestavovat, nýbrž se spíše musí zamýšlet nad tím, co zákazník nejvíce potřebuje a jaký produkt by nejlépe vystihoval jeho požadavky. S tím také souvisí zvážení faktů zdali je pro daný produkt na trhu ještě místo, případně již začít uvažovat nad kroky, jak se odlišit od konkurence.³⁶

1.2.2 Fáze řízení projektů

Každý podnikatelský projekt má svůj životní cyklus. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, nejprve se jedná o takzvané formování myšlenek a přemýšlení, poté se přechází k plánování, realizaci samotného podnikatelského plánu a na závěr dochází k celkovému vyhodnocování. Samotné fáze projektu jsou rozčleněny do tří základních oblastí (viz obr. 5).



Obrázek 6: Fáze řízení projektu.³⁷

Níže si je blíže jednotlivé fáze životního cyklu specifikujeme.

³⁵ HORKELOVÁ, V. Osobní rozhovor s hypoteční specialistkou firmy OK Trust.

³⁶ KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt*, s. 8.

³⁷ BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*, s. 23.

- a) **Předprojektová fáze** – neboli také předinvestiční; dělíme na další dílčí fáze a to:
- A. formování myšlenek – Mít jasno v tom, co by mělo být cílem projektu
 - B. analyzování proveditelnosti – Vědět, že projekt je realizovatelný
 - C. přípravu realizace – Připravit plán realizace a sestavit realizační tým
- b) **Projektová fáze** – neboli také investiční; zde se jedná o samotné spuštění provozu a o produkování výrobků, služeb aj. V této fázi také dochází k předkládání závěrečné zprávy a k vyhodnocení průběhu projektu a práce projektového týmu. Dále se zde shromažďují a analyzují data o výsledcích a průběhu projektu. Po této fázi přichází poslední fáze a to poprojektová.³⁸
- c) **Poprojektová fáze** – zde je samotným cílem celkové vyhodnocení projektu a archivace projektové dokumentace včetně zaznamenání veškerých zpětných vazeb zainteresovaných stran a dalších poznatků, které byly během celého procesu projektu objeveny. Tyto poznatky je důležité zaznamenat především z toho důvodu, aby se daná společnost v budoucích projektech poučila z chyb a ideálně je eliminovala.³⁹

1.2.3 Rizika v projektu

Dosažení výstupů projektu ovlivňují informace, které nemáme a často ani nemůžeme mít. S tím také souvisí nejistota spojená s informacemi, jevy nebo událostmi, které není podnik schopný ovlivnit a už vůbec ne kontrolovat.

V následující části jsou uvedeny základní pojmy a charakteristiky rizik v projektu.

- a) **Ohrožení a příležitost** – tyto dva pojmy popisují nejistou událost, u ohrožení se ale jedná o událost mající negativní dopad na výstupy projektu, kdežto příležitost má opačný dopad; u ohrožení se jedná například o nedostatek statistických dat a u příležitosti se jedná například o možnost přístupu k novým informacím, které by mohly mít pozitivní dopad na náš projekt.⁴⁰
- b) **Hrozba a scénář** – hrozba je projevem nebezpečí, skrytého v nejistotě vázané k určité věci nebo události; scénář už pouze vychází z hrozby a konkretizuje jej nadcházejícími ději a událostmi.

³⁸ NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*, s. 51.

³⁹ BENDOŮVÁ, Klára. *Základy projektového řízení*, s. 22.

⁴⁰ Tamtéž, 35.

- c) **Pravděpodobnost a dopad** – pravděpodobnost vyjadřuje míru pravděpodobnosti (ideálně v procentech), že se riziko skutečně stane; dopad vyjadřuje náklady, které vzniknou, pokud riziko opravdu nastane.

Součástí postupů projektového řízení je jejich systematická identifikace, analýza a zvládání s cílem zamezit neočekávanému dopadu na činnosti a výstupy projektu. Tomuto říkáme systematické řízení rizik.

Dle Bendové: „*Cílem řízení rizik je aktivní předvídání nejistých událostí a jevů, které můžou způsobit odchýlení od projektových plánů v nákladech, termínech a charakteristikách definovaných projektových výstupů.*“⁴¹

1.2.4 Řízení nákladů

Oblast financí patří bezesporu mezi zásadní procesy v projektovém plánování. Každý projektový manažer by měl mít přehled o finančních tocích, měl by mít znalosti o tom, jak naplánovat náklady a jak sestavit rozpočet. Je jedno zdali se jedná o malý či velký podnik. A ideální součástí tohoto řízení je pravidelná kontrola toků nákladů například na týdenních poradách.

Nejpodstatnějším pomocníkem při řízení nákladů je správné a uvědomělé sestavení činností, které je potřeba provést k dosažení potřebných výstupů. Na základě této formulace poté provedeme ocenění každé aktivity, jak časově, tak finančně. Po součtu finančních nákladů dostaneme relativně dobrý odhad, podle kterého bychom se měli během projektu řídit nebo se pohybovat v podobných číslech.

Do každého projektu vstupují náklady přímé – například platy členů projektového týmu, cestovní náklady, vybavení pro projekt aj. Dále náklady nepřímé – kam spadají především náklady režijní, které jsou špatně rozdělitelné ve vztahu k projektu (pronájem prostor apod.); náklady správní, které v podstatě udržují organizaci v chodu.⁴²

1.3 Procesní řízení

Jak bylo zmíněno výše, projekt je obecný sled činností, který má podnik posunout ke splnění cíle, což je hlavní rozdíl od procesního řízení, neboť procesní řízení je obecný sled činností, které musí daný podnik vykonat. Dalším rozdílem je, že proces

⁴¹ Tamtéž, s. 37.

⁴² Tamtéž, s. 54 – 57.

není charakterizován plánem, jako je tomu u projektového řízení, nýbrž podrobným popisem, metodami, pravidly a vztahy mezi jednotlivými procesy.⁴³

Procesy se obecně soustředí na maximální využití potenciálu svých vstupů, a když se zaměříme na pracovní sílu, tak ta je právě tak kvalitní, jak dobře je vyškolená. Protože ne vždy znamená, že pracovat rychleji, tvrději a výkonněji je správné řešení. Správné řešení je pracovat efektivněji a tedy i chytřeji a využívat k tomu ty správné procesy.⁴⁴

1.3.1 Dělení procesů

Velmi často využívané dělení procesů v praxi je podle toho, jakou přidanou hodnotu a užitek výsledný produkt přináší zákazníkovi podniku.

- **Hlavní (klíčové) procesy** – procesy přispívající přímo k naplnění poslání organizace.
- **Řídící procesy** – jedná se o manažerské procesy zajišťující fungování hlavních procesů s cílem vytvořit jednoduchý a co nejvíce účinný systém řízení.
- **Podpůrné procesy** – mohou být zaměřeny na samotné poskytování produktů a služeb zákazníkům, případně napomáhat klíčovým procesům.⁴⁵

1.3.2 Procesní modelování

Obvykle se procesní model zpracovává na několika úrovních složitosti, přičemž modelování probíhá od hlavních neboli klíčových procesů podniku přes subprocesy až k činnostem. Pro tvorbu procesních modelů se používají specializované softwarové nástroje, ať už komerčního typu či nekomerčního.

Procesní model konkrétního podniku slučuje organizační, funkční a datový pohled na podnik.

- a) **Organizační pohled** - popisuje organizační vyjádření podniku na základě nadřízenosti a podřízenosti, model tak sestupuje od nejvyšších názvů útvarů po nejnižší, s tím že vždy ke každému útvaru přísluší určitá pozice a konkrétní pracovník.
- b) **Funkční pohled** – popisuje procesní oblast, skupiny procesů, jednotlivé

⁴³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*, s. 45.

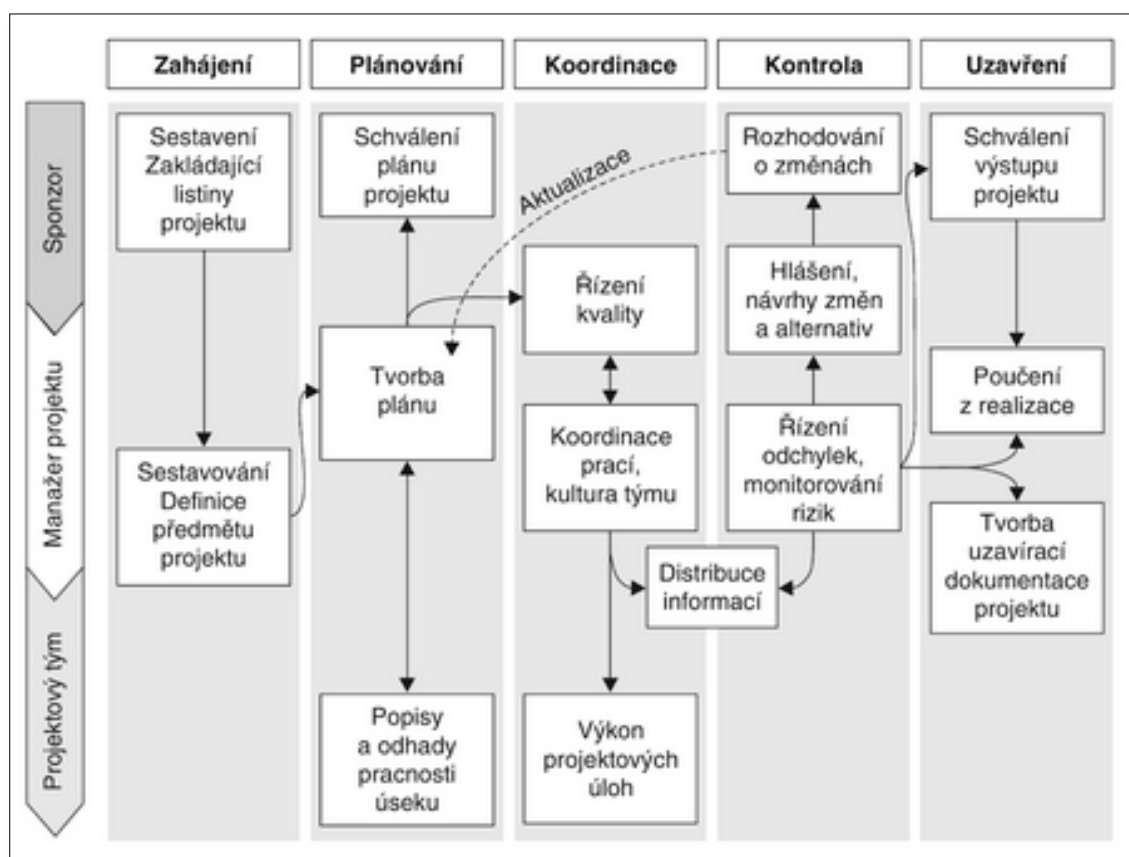
⁴⁴ JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*, s. 66 – 67.

⁴⁵ ŠMÍDA, Filip. *Žavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, s. 143.

procesy, subprocessy a činnosti a obvykle jej vyjadřujeme pomocí vývojových diagramů, který dále obsahuje informace neboli atributy – událost, čas, vazbu, aj.

- c) **Datový pohled** – jedná se o doklad popisující činnosti a funkce, které vznikly mezi jednotlivými událostmi.⁴⁶

Vzhledem k tomu, že skutečná situace procesního modelu podniku je výrazně složitější na zobrazení interakcí mezi jednotlivými procesy, uvedu na obr. 6 zjednodušený logický model, který obsahuje pouze základní vztahy a orientační přiřazení k pozici, která je za zpracování v daném kroku zodpovědná.



Obrázek 7: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu.⁴⁷

1.3.3 Procesní mapa

Je zjednodušený a přehledný náhled na členění všech procesů v podniku,

⁴⁶ Tamtéž, s. 69.

⁴⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*, s. 59.

na rozdíl od procesního modelu, který se zabývá detailním popisem jednoho konkrétního procesu.

Procesní mapa se dělí, jak bylo zmíněno již výše, z hlediska přidané hodnoty v podniku na:

- hlavní procesy
- řídicí procesy
- podpůrné procesy

Procesní mapa patří do nejvyššího stupně managementu a napomáhá systému řízení kvality, stejně tak jako usnadňuje rozhodování a řízení managementu skrze procesy samotného systému. Procesní mapa vystihuje a zároveň pomáhá vedení podniku zjednodušeně definovat následující parametry:

- jaké procesy v podniku probíhají
- jak jsou tyto procesy členěny
- kdo v podniku nese odpovědnost za jednotlivé procesy
- jaká je vzájemná vazba mezi jednotlivými procesy
- na jaké prostředí se podnik zaměřuje

„Mapa procesů učí management modelovat jejich systém řízení, poznat vlastní procesy a následně je efektivně řídit.“⁴⁸

1.4 Cyklus PDCA

Nazývaný také cyklus Plan – Do – Check – Act je jedním z nástrojů specializujících se na zlepšování kvality například u výrobků či služeb. Tento cyklus je založen na neustálém opakování čtyř základních činností, které vyplývají z názvu.

Činnosti tohoto cyklu se nazývají:

- **P – Plan** (plánuj) – v této činnosti dochází k samotné formulaci myšlenky plánu a návržení změn vedoucí ke zlepšení, dále ke specifikaci faktorů ovlivňujících daný proces a také výstup a k sestavení realizačního týmu kvalifikovaných pracovníků.⁴⁹

Plánování by vždy mělo probíhat na základě projektového plánu, ten je totiž nutný z toho důvodu, aby poskytoval základ pro kontrolu, koordinaci

⁴⁸ Mapa procesů (Process Map). ManagementMania.com [online].

⁴⁹ PDCA cyklus. *Svět produktivity beta* [online].

a komunikaci v průběhu projektu, aby také minimalizoval problémy a především splňoval požadavky zadavatele.⁵⁰

- **D – Do** (realizuj) – jedná se realizaci plánu, při které dochází k zaznamenávání veškerých poznatků a sběru dat během testování, dále také k zaznamenávání výsledků.
- **C – Check** (kontroluj) – jedná se o kontrolu výsledků zjištěných v předchozí fázi, dochází zde ke kombinaci statistických analýz s porozuměním výsledků a finální interpretaci dat.
- **A – Act** (prováděj) – jedná se o konečnou fázi, při které v případě pozitivních výsledků z předchozí fáze, hodnotíme celý proces kladně a přijímáme tak návrh na změnu. V tomto případě je ale zapotřebí si uvědomit, že musíme tento proces neustále opakovat dál a dál, abychom stále dosahovali lepších výsledků a dostávali se tak do vyšší úrovně jakosti.⁵¹

1.5 Systém Kaizen

Dalším nástrojem realizující kontinuální zlepšování procesů se označuje Kaizen (vznik názvu KAI – změna, ZEN – dobře). Tento systém má dlouhodobou tradici zejména v Japonsku, ale v posledních letech došlo k zaznamenání o podobné úsilí také v USA a Evropě. Velmi často se tento systém srovnává s tradičním chápáním inovací, u těch ale především dochází k dramatickým a velkým změnám, které z pravidla probíhají v poměrně krátkém čase. S těmito velkými skoky, jsou spojeny i větší investice, riziko a také jsou do tohoto procesu zapojeni spíše špičkový pracovníci. U systému Kaizen se jedná spíše o týmovou spolupráci a hlavním cílem je po malých krocích, plynule a v delším čase dosáhnout trvalejšího úspěchu.

Kaizen se tedy spíše orientuje na přenášení kompetencí na nižší složky, vytvoření týmů, seznámení všech zapojených pracovníků do procesu s informacemi a cíly podniku, jak bude probíhat výroba a jaký přínos tento proces s sebou nese.

Kaizen využívá následujícího postupu:

- definování, analýza a objasnění příčin problému
- plánování opatření na odstranění problému

⁵⁰ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*, s. 56.

⁵¹ PDCA cyklus. *Svět produktivity beta* [online].

- realizace a kontrola výsledků
- standardizace opatření

„Kaizen není žádná zázračná metoda, ale přináší zázračné výsledky. Klíč k úspěchu je především v lidech a v organizaci.“

S čímž také souvisí parafráze dle Saint Exupéryho:

„Jestliže chceš postavit loď, nemusíš shánět chlapy, aby připravili dřevo, nástroje a rozdělit jim práci. Stačí, jestliže v nich probudíš touhu po nekonečném moři.“

A do třetice proč Kaizen:

„Jeden krok vpřed, který udělá sto pracovníků, je více než sto kroků vpřed, který udělá jeden osamocený leader.“⁵²

1.6 Časová analýza metodou CPM

Metoda CPM a neboli metoda kritické cesty se používá především při projektech se složitým rozložením činností na několik dílčích činností, mezi nimiž existuje časová návaznost a podmíněnost. Cílem bývá stanovení doby trvání projektu a dosažení maximálního zkrácení celkového průběžného času, který je potřebný na realizaci celého projektu. Hlavním cílem manažera podniku je zaměřit s pomocí metody CPM na činnosti, bez kterých se projekt neobejde a zajistí tím tak včasné dokončení projektu.

V této metodě rozlišujeme 4 časové charakteristiky:

- Nejdříve možný začátek činnosti** – stanovujeme postupně od počáteční činnosti za podmínky, že byly realizovány všechny předchozí činnosti.
- Nejdříve možný konec činnosti** – je dán jako součet nejdříve možného termínu zahájení činnosti a doby trvání činnosti.
- Nejpozději přípustný začátek trvání činnosti** – jedná se o nejpozdější termín, do kterého lze odložit začátek činnosti, aniž bychom tím ohrozili včasné dokončení projektu.
- Nejpozději přípustný konec trvání činnosti** – jedná se o termín, ve kterém musí být ukončena příslušná činnost.⁵³

⁵² KOŠTURIÁK, Ján. *Podnik v roce 2001: Revoluce v podnikové kultuře*, s. 190 – 192.

⁵³ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I.*, 64 – 72.

Další charakteristiky, které provádíme v CPM:

- a) **Celková časová rezerva** – jedná se o čas, o který se v projektu můžeme zpozdit, při zachování původní délky trvání projektu. Můžeme tedy posunout nejdříve možný začátek, nebo prodloužit délku trvání činnosti.
- b) **Volná časová rezerva** – udává čas, o který můžeme posunout nejdříve možný začátek činnosti, nebo prodloužit délku trvání činnosti, ale nesmíme ovlivnit nejdříve možný začátek nadcházející činnosti.
- c) **Nezávislá časová rezerva** - čas, o který můžeme posunout nejdříve možný začátek činnosti, nebo prodloužit délku trvání činnosti. Předcházející činnosti musí ovšem skončit v nejpozději přípustném konci a nesmí ovlivnit nejdříve možný začátek nadcházející činnosti.⁵⁴

Jak již bylo zmíněno výše, touto metodou zjistíme odhad doby trvání projektu, pokud z předchozí praxe víme s minimálním rozdílem, jak dlouho jednotlivé činnosti trvají. Dále také touto metodou dojdeme k závěru stanovení kritické cesty, která je složená z činností, bez kterých by podnik nedosáhl jakéhokoliv výsledku. Jsou to tedy ty činnosti, které za žádných okolností nesmíme vynechat.⁵⁵

1.7 PEST analýza

Jedná se o ekonomickou teorii popisující vazby a faktory makrookolí, které podnik nejvíce ovlivňují. Podle zažatečních písmen českých a anglických názvů se zkoumají faktory politicko – právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Při provádění této analýzy je stěžejní se zaměřit na identifikaci budoucího vývoje a s tím souvisejícího dopadu na prostředí podniku.⁵⁶

PEST analýza dokáže být velmi obsáhlá na rozdíl od analýzy SWOT, proto není realizována tak často a je využívána v případech, kdy podnik očekává velkou změnu ve svém strategickém řízení, ať už se jedná o větší investici do podniku, zavedení nového výrobku, postavení výrobní haly aj.⁵⁷

⁵⁴ Časové plánování při projektovém řízení (2. díl) – ČASOVÁ REZERVA. *Centrum znalostního managementu Blog* [online]

⁵⁵ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I.*, 64 – 72.

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*, s. 83.

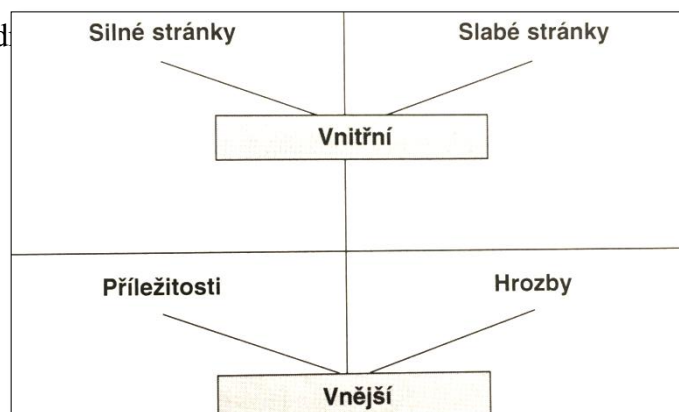
⁵⁷ Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online].

Popis jednotlivých faktorů:

- a) **Politické a právní faktory** – činnost podniku je ovlivněna politickou stabilitou, stabilitou vlády, daňovou a sociální politikou aj., a to vždy v zemi, ve které podnik vykonává svou činnost.
- b) **Ekonomické faktory** – sem spadají všechny faktory související s finanční situací na ekonomickém trhu, a to zejména jaká je výše inflace/deflace, jaký je růst HDP, jaký je aktuální kurz měny, jaká je výše úrokových sazeb a také jak jsou lidé koupěschopní, případně jak vysoká je úroveň nezaměstnanosti.
- c) **Sociokulturní faktory** – zde sledujeme jaká je aktuální životní úroveň obyvatelstva, jaký je demografický vývoj, úroveň zdraví a s ní související poskytování zdravotní péče, aj.⁵⁸
- d) **Technologické faktory** – sem patří především rychlý růst technologických změn, které mohou pro mnohé podniky představovat hrozby, ale také příležitosti v podobě nových výrobních možností či zjednodušení procesu výroby produktu/služby.⁵⁹

1.8 SWOT analýza

Model SWOT patří mezi nejznámější nástroje sloužící k určení rozdílu mezi skutečnou a požadovanou situací. Jednotlivci či podniku pomáhá přijmout správná rozhodnutí týkající se strategické situace s ohledem na vnitřní a vnější podmínky pod



Obrázek 8: SWOT analýza.⁶⁰

⁵⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*, s. 83.

⁵⁹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 300.

⁶⁰ HEIDEMA, James M. a Carol A. MCKENZIE. *The passionate team: praktická příručka pro vedoucí týmu a členy týmu*, s. 103.

Název SWOT analýzy vznikl odvozením počátečních písmen ze čtyř anglických slov (S – Strengths neboli silné stránky; W – Weaknesses neboli slabé stránky; O – Opportunities neboli příležitosti a T – Threats neboli hrozby). Silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy, kdežto příležitosti a hrozby vycházejí z externí analýzy.

Hlavním cílem této analýzy je dosáhnout konkurenční výhody, k tomu jsou potřeba dostatečně kvalitní informace o samotném podniku ale i z jeho okolí.

Podnik by se měl zaměřit na omezení svých slabých stránek, podporovat své silné stránky, zároveň také využívat příležitostí z okolí a být schopný dostatečně dopředu identifikovat hrozby a dělat proti nim opatření.⁶¹

⁶¹ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, s. 39.

2 Představení společnosti



Obrázek 9: Logo společnosti OK Trust.⁶²

2.1 Základní údaje⁶³

Obchodní firma: OK Trust, s.r.o.

Sídlo: Jugoslávská 683/128, Černá Pole, 613 00 Brno

Identifikační číslo: 29353653

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Společnost OK Trust je na trhu relativně krátce a to od roku 2012, její hlavní náplní je poradenství v oblasti financí, jak pro fyzické tak i pro právnické osoby. Poradenství společnosti se rozkládá od základních produktů, jako jsou například běžné bankovní produkty, přes pojištění, investice a spoření a následné financování formou hypotečních úvěrů.⁶⁴

2.2 Vznik hlavního identifikačního prvku

Mezi úplně nejzákladnější parametr, který je k popisu velmi důležitý, je samotné logo neboli značka společnosti. Název **OK Trust** vznikl spojením toho nejpodstatnějšího pro fungování společnosti. Část názvu „**OK**“ byl dán tím,

⁶² Bajarová, T. Interní dokument společnosti OK Trust.

⁶³ Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online].

⁶⁴ Kdo jsme a čím se zabýváme. *OK Trust* [online].

že naší zaštiťující společností je společnost **Broker Trust**, a.s., takže především z toho důvodu, abychom byli jako její největší partner co nejvíce totožní s celou „poolovou“ organizací. Druhá část názvu „**Trust**“ vznikla především z důvodu její samotné vypovídající hodnoty, vzhledem k tomu, že slovo *trust* v překladu znamená důvěra. Důvěra každého klienta je to nejcennější na čem se dá budovat obchodní vztah. Jako méně podstatné, ale celkem patrné je fakt, že slovo *trust* je součástí názvu společnosti Broker Trust také.⁶⁵

2.3 Filozofie společnosti

- **Klient na prvním místě**

Zájmy klienta jsou pro poradce vždy na prvním místě. Jejich úkolem je navrhnout pouze takové kroky, které jsou v zájmu klienta.

- **Profesionální přístup**

Jedná se o zavedenou společnost, která na své poradce klade důraz na profesionalitu, odborné proškolení a etické chování.

Hlavní kritéria profesionálního přístupu jsou postaveny na:

- a) systémovém zpracování klienta
- b) systémovém přístupu v navazující péči o klienta
- c) kontrole na schůzkách
- d) plnění průběžných certifikačních zkoušek

- **Dlouhodobá spolupráce**

Snahou společnosti je nevěnovat čas hledání nových klientů, ale zajištění potřeb a požadavků stávajících klientů včetně zajištění veškerých potřeb a požadavků poradců.

- **Servis**

Pro stávající klienty je bezplatně zajištěn veškerý servis týkající se změn ve smlouvách, hlášení pojistných událostí a jakékoliv konzultace týkající se financí, případně se poradci se svými klienty setkávají pravidelně jednou ročně na výročních schůzkách.

- **Finanční nezávislost**

Hlavním myšlenkou této společnosti a práce poradců s klienty je pomoc

⁶⁵ KOVÁŘ, P. Osobní rozhovor s oblastním manažerem firmy OK Trust.

s dosažením nebo alespoň přiblížením se k finanční nezávislosti klienta, ale i samotného poradce.⁶⁶

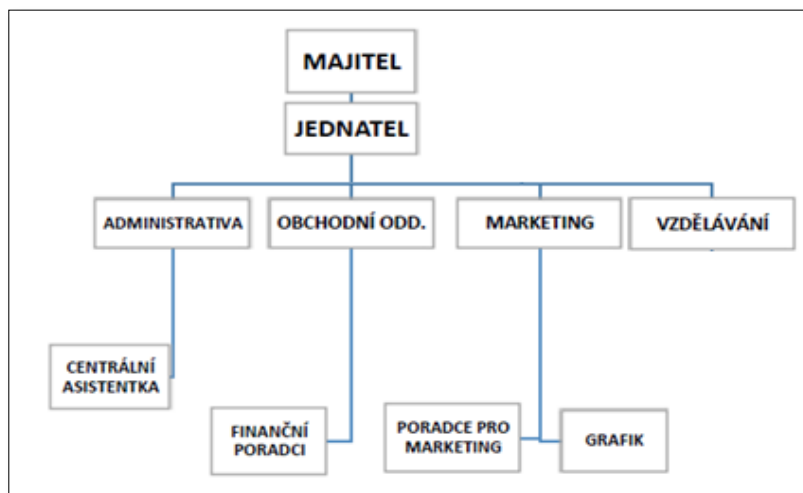
2.4 Organizační struktura společnosti

Společnost OK Trust, s.r.o. zaměstnává 2 zaměstnance na pozici asistentka kanceláře, jejíž hlavní pracovní náplní je administrativní chod jednotlivých kanceláří po ČR. Obchodní místa se nachází v Praze, Brně, Bučovicích, Letovicích a Opavě.



Obrázek 10: Rozmístění jednotlivých kanceláří po ČR ⁶⁷

Aktivních finančních poradců ve společnosti je 36, přičemž velká část celé skupiny pracuje pohromadě již řadu let a společně sbírali zkušenosti z oboru financí již od roku 2003 a postupně procházeli některými zejména těmi většími finančními institucemi.⁶⁸



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti ⁶⁹

⁶⁶ Naše priority. *OK Trust* [online].

⁶⁷ Kontakty. *OK Trust* [online].

⁶⁸ GRUZA, J., KOVÁŘ, P. Osobní rozhovor s jednatelem a oblastním manažerem firmy OK Trust.

⁶⁹ Vlastní zpracování.

2.4.1 Administrativní oddělení

Toto oddělení má na starosti zejména zpracování finančních smluv dodaných od jednotlivých poradců a následné přeposlání servisnímu partnerovi (bližší informace v kapitole Hlavní partner), fakturace za pronájem kanceláří, fakturace vyúčtování za mobilní volání poradcům i klientům, interní smluvní systém, řízení chodu kanceláří v Brně a Opavě a další činnost administrativního typu.⁷⁰

2.4.2 Obchodní oddělení

Obchodní činností se zabývají jednotliví finanční poradci na různých stupních firemní kariéry. Jejich hlavní náplní je komunikace se zákazníky, prodej myšlenky finančního plánování, sběr dat a následné vypracovávání navrhovaného řešení formou finančního plánu, následná neboli poprodejní péče stávajících klientů, akvizice nových klientů získaných formou doporučení na základě pozitivních recenzí a v neposlední řadě akvizice nových spolupracovníků.

2.4.3 Marketing

Marketingové oddělení se zabývá především grafikou veškerých firemních materiálů, grafikou a sjednoceným designem vybavení kanceláří, navrhováním vizitek, polepů výloh kanceláří a vozidel, tvorbou webových stránek a velmi důležitou součástí je zde i prezentace společnosti formou vzdělávání a seminářů na Masarykově Univerzitě v Brně.

2.4.3.1 Prvky komunikačního mixu

- **PR** – tento prvek patřící do propagace má své místo i v společnosti OK Trust. Společnost uskutečňuje pravidelné semináře týkající se různých témat, například investiční semináře, semináře týkající se obecného vzdělání v osobních financích, školení pro základní a střední školy, které probíhají formou hry „Virtuální život“, aj. podobné akce. Společnost se těmito semináři snaží zaměřit v první řadě na průběžnou informovanost svých stávajících klientů, ale také k akvizici nových klientů i poradců.
- **Podpora prodeje** – dalším prvkem důležitým k propagaci společnosti je podpora

⁷⁰ BAJEROVÁ, T. Osobní rozhovor s asistentkou obchodního ředitele firmy OK Trust.

prodeje různými nástroji zejména ale dárky, zábavními akcemi určenými pro klienty a jinými drobnostmi. Za hlavní službu pro naše klienty považujeme zejména zajištění velmi levného volání bez závazku a s možností kdykoliv odstoupit od smlouvy. Mezi typické dárky patří kalendář, který každý rok každý poradce rozesílá svým klientům (na každém kalendáři má vytištěnou svoji vizitku, tak aby měl klient jeho kontakt stále během roku na očích), dalším doplňkem je přání k svátkům a narozeninám ke kterému někteří poradci připojí jako dar i kvalitní víno opět s logem firmy. Mezi oblíbené akce, které byly určené pro klienty, patřil výlov komerčního rybníku, kde co si každý klient ulovil, si poté mohl odnést domů, dále sportovní odpoledne, případně střelecké závody aj.⁷¹

- **Přímý marketing** – tohoto prvku využíváme za pomoci tzv. „newsletterů“, které zaregistrovaným klientům odchází každý měsíc emailem. V každém newsletteru se klient dozví aktuální informace z finančních trhů za uplynulý měsíc. Každý klient si může tuto službu odhlásit, ale emaily jsou sestavovány tak, aby byly co nejvíce srozumitelné, jednoduché, aby si ale take zachovaly svoji vypovídající hodnotu, aby neobsahovaly žádné reklamy a aby právě klientům zbytečně nezahlcovaly jejich emailové schránky svým obsahem. V každém příchozím emailu je vždy úvodní nadpis daného tématu a k tomu část úryvku z textu a v případě, že klienta daný článek zaujme, tak si jej může níže pod textem v hypertextovém odkazu rozkliknout a může si jej podrobněji pročíst. Oblasti, ve kterých nejčastěji společnost informuje své klienty, se týkají zejména hypotečního trhu, pojistných produktů a investičních produktů.
- **Webové stránky** – webové stránky společnosti je možné najít na adrese www.oktrust.cz. Jejich hlavní předností je zejména jednoduchost a srozumitelnost, kterou klienti prozatím vždy ocenili. Obsahují základní informace o společnosti, čím se společnost zabývá, jak stručně vypadá spolupráce s klienty, jaké instituce zastupujeme, v jakých lokalitách se nachází obchodní místa a kanceláře, dále stránky nabízí informace o jednotlivých poradcích pouze od určitého stupně kariéry, případné reference k jednotlivým poradcům. V tuto chvíli však probíhá aktualizace a rekonstrukce těchto webových stránek a to zejména z toho důvodu, že při založení společnosti byly stránky vytvořeny spíše zjednodušenou formou.

⁷¹ ZÁMEČNÍK., T. Osobní rozhovor s manažerem skupiny firmy OK Trust.

S ohledem na konkurenci je tento nedostatek potřeba osvěžit o různé kalkulátory na výpočet pojistného u povinného ručení, nebo například na výpočet splátky hypotéky.

2.4.4 Vzdělávání

Zde se jedná o segment, který vytváří školicí materiály a semináře pro nově začínající poradce, pravidelné vzdělávací workshopy (dale jen WS) věnující se různým tématům z finančních trhů, pravidelné porady informující stávající poradce o aktuálním dění, novinkách a změnách na trhu a metodické vedení.

Na systému vzdělávání pracují finanční poradci, kteří jsou v této společnosti umístěni již na vyšších úrovních kariérního řádu a také zároveň působí i v obchodním oddělení. Jedná se především o poradce, kteří patřili k zakladatelům společnosti OK Trust.

2.5 Doplnující podnikatelská činnost společnosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole o představení společnosti, OK Trust, s.r.o. nabízí v poradenské oblasti služby formou zprostředkování životního a neživotního pojištění, pojištění podnikatelských rizik, zhodnocení finančních prostředků, hypotečních úvěrů a úvěrů stavebních spořitelen formou finančního plánování.

Mezi další doplňkovou podnikatelskou činnost přinášející zisk společnosti patří vzdělávání pro externí finanční poradce v rámci akvizice nových spolupracovníků případně i klientů. Dále se společnost věnuje placeným vzdělávacím seminářům pro stávající a potenciální klienty.

V neposlední řadě společnost nabízí i neplacené semináře a vzdělávání finanční gramotnosti pro základní, střední a vysoké školy.⁷²

⁷² GRUZA, J., KOVÁŘ, P. Osobní rozhovor s jednatelem a oblastním manažerem firmy OK Trust.

3 Specifikace současného průběhu zakázky

Hlavní službou pro klienty výše zmíněné společnosti je sestavení finančního plánu, jednak u fyzických osob a jejich privátních financí, dále u fyzických osob podnikatelů a také u právnických osob.⁷³

3.1 Popis procesu od získání klienta po zpracování finančního plánu

V případě zájmu o konzultaci se poradce osobně setká s klientem a představí mu svoji službu a její přínos. Na konci schůzky se obě strany domluví na dalším postupu. Pokud klienta služba nezaujme, může schůzku kdykoli ukončit. Dostatečný čas pro toto informativní setkání je do 30 minut.

Na druhé schůzce poradce s klientem pečlivě probere požadavky a potřeby do budoucna buď jeho samotného, nebo rodiny jako celku, projde s ním finanční rozpočet a současné finanční smlouvy. Tyto informace jsou velmi důležité proto, aby poradce mohl správně vypracovat řešení efektivně pro daného klienta.⁷⁴

Veškeré informace si poradce musí zapisovat jednak do interního dokumentu zvaného objednávka vypracování FP, do záznamu o schůzce, investičního dotazníku a jiných dokumentů, které mu určuje legislativní opatření ze zákona o podnikání na kapitálovém trhu č. 256/2004 Sb. a interní metodika (dále viz příloha).⁷⁵

Na třetí schůzce poradce představí klientovi navrhované finanční řešení formou finančního plánu. Pokud splní jeho očekávání, mohou se dále dohodnout na průběhu jeho realizace.⁷⁶

3.1.1 Zákazník

Zákazníkem je pro společnost ten, kdo projeví zájem o nabízenou službu a je ochotný při dodržení určitých zásad společnosti dlouhodobě spolupracovat. Mezi takové zásady patří například informativní otevřenost. Klient by měl na požádání sdělit co nejvíce informací týkajících se jeho osoby, případně rodiny, finanční situaci a zdravotního stavu. V případě, že jsou některé informace klamné či neúplné, bude řešení navržené poradcem zkresleno a jeho vypovídající hodnota bude mizivá.

⁷³ GRUZA, J., KOVÁŘ, P. Osobní rozhovor s jednatelem a oblastním manažerem firmy OK Trust.

⁷⁴ Jak pracujeme. *OK Trust* [online].

⁷⁵ *Pravidla jednání se zákazníky - metodické pokyny*: Interní dokument.

⁷⁶ Jak pracujeme. *OK Trust* [online].

Vzhledem k tomu, že ale většina klientů k nám přichází na základě doporučení například od svých známých, jsou už většinou dopředu informovaní, jak taková spolupráce zhruba vypadá, případně se dozví na první schůzce, která se týká především představení poradce a jeho služby pro klienta, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole.

Průměrná věková hranice zákazníků zmiňované společnosti činí 40 let, i přesto ale platí, že nabízené služby využívá stále mladší věková kategorie, případně novomanželské páry a rodiny zhruba o 4 členech.⁷⁷

Klientelu společnosti OK Trust, s.r.o. tvoří i podnikatelské subjekty, jejichž hlavním požadavkem při zadání zakázky bývá většinou úspora na celkových mzdových nákladech u svých zaměstnanců, ale také revize stávajících finančních produktů, případné návrhy na nové investiční příležitosti a možnosti financování formou úvěru.⁷⁸

3.1.2 Konkurence

V celé České republice je konkurence velmi vysoká, mezi nejznámější patří např. Partners, Broker Consulting, OVB, ZFP Group, Fincentrum a další. Odlišnost konkurence není na první pohled znatelná, hlavní rozdíl pozná vždy klient až na osobní schůzce s poradcem z konkrétní společnosti. Vždy záleží na znalostech a zkušenostech poradce, proto v této oblasti neplatí pravidlo, že nejlepší poradci se nachází pod největší značkou. K nejlepšímu poradci se klient dostane na základě dobrých referencí nejlépe od svých známých, kterým většinou nejvíce důvěřuje. Kvalita odvedené práce se ale projeví především v následném poprodejním servise, ale hlavně také časem.⁷⁹

3.1.3 Obchodní partner a dodavatelé

Hlavním partnerem společnosti OK Trust, s.r.o. je společnost Broker Trust, a.s., kterou společnost využívá jako servisní organizaci neboli „brokerpool“ pro nezávislé finanční poradce a zprostředkovatele v ČR. Tato společnost je na českém trhu od roku 2001 a vytváří tak dlouhodobě pevné základy finančně poradenským firmám jako je např. OK Trust, s.r.o. Rozsah poskytovaných služeb dokresluje téměř 500 finančních produktů od různých finančních institucí, které dodávají své produkty

⁷⁷ *Seznam klientů*. Interní dokument.

⁷⁸ PALYZOVÁ., D. Osobní rozhovor se specialistkou na firemní obchod firmy OK Trust.

⁷⁹ GRUZA., J. Osobní rozhovor s jednatelem firmy OK Trust.

Broker Trustu. Toto celé portfolio umožňuje poradcům společnosti pokrýt všechny finanční potřeby svých klientů. Dodavatele finančních produktů dělíme do několika tříd, na jejichž základě vyjmenuji nejčastěji využívané společnosti.⁸⁰

a) Pojišťovny – mezi nejvíce využívané a nabízené pojišťovny patří Pojišťovna České spořitelny, Česká Pojišťovna, ČSOB pojišťovna, Kooperativa, Česká Podnikatelská pojišťovna, Generali pojišťovna aj.

b) Investiční společnosti – Conseq IS, Pioneer Investments, JT Banka, AXA podílové fondy, Thomas Lloyd, aj.

c) Penzijní společnosti – PS České Pojišťovny, ČSOB PS, NN PS, Allianz PS, Česká Spořitelna PS, aj.

d) Hypoteční banky – Komerční banka, Hypoteční banka, Česká Spořitelna, Equa Bank, Raiffeissen Bank, Unicredit bank, aj.

3.1.4 Popis 4P

Aby ale společnost vzbudila poptávku jak u nových spolupracovníků, tak u nově příchozích klientů, musí konkretizovat kroky 4P, kterými se dále musí řídit.

- **Product** (neboli výrobek/slужba) – zde se jedná sestavení finančního plánu přímo na míru danému klientovi.
- **Price** (neboli cena) – jedná se o transparentnost a stanovení nákladů, které klientovi s navrženým řešením vzniká. Vzhledem k tomu, že v České Republice zatím nebylo zavedeno placené poradenství formou platby přímo od klienta, je finanční odměnou za práci poradců provize od institucí, ve kterých se produkt pro konkrétního klienta realizuje. S tím je samozřejmě velmi úzce svázána i storno na provizi pro poradce za předčasné ukončení smlouvy. Poradce tedy ručí svojí provizí za to, že klient danou smlouvu nezruší po určitou dobu. V zájmu klientů je však většinou smlouvy nerušit i po uplynutí této doby a to především z toho důvodu, aby nepřicházeli o své již vložené peníze a zaplacené poplatky, dále také z toho důvodu, že během trvání smlouvy mohlo dojít ke změně zdravotního stavu a nebo také ke změně zvláštních pojistných podmínek ze strany pojišťovny, které

⁸⁰ O firmě. *Broker Trust* [online].

již mohou být klienty méně výhodné. Každý poradce je tedy motivován k tomu, aby dlouhodobě udržoval s klienty svůj obchodní vztah, o jejich smlouvy se aktivně staral a v případě jakýchkoliv potřeb týkajících se financí, je ochotně s klientem včas řešil.

V dnešní době je náš trh velmi přesycen finančními poradci, proto je výše zmíněné pro každého poradce velmi důležité. Jakmile se tedy danému poradci podaří navázat s klientem takový obchodní vztah, který je založený především na důvěře, není poté nutné, aby se poradce obával s přívalu konkurence a klient je s těmito relativně citlivými a osobními informacemi odkázán pouze na jednoho člověka, přičemž se s každou situací už nemusí obracet na někoho nového a sdělovat tyto informace při každé záležitosti někomu cizímu.

Další velmi důležitou součástí celkové ceny případně odměny pro poradce je samotné doporučení neboli kladná reference od klienta. Tento fakt je jednak důležitý pro samotného poradce, ale také pro každého klienta. Poradce se jednak stále posouvá, co se vzdělání v oboru týče a zvětšuje si své portfolio klientů. Pro klienta je tento fakt důležitý především z toho důvodu, že mu zaručuje určitou profesionalitu daného poradce. Pokud má totiž relativně vytíženého poradce, má jakousi jistotu, že to daný člověk dělá na vysoké úrovni a tím pádem i s vysokou mírou profesionality a samotného vzdělání.

- **Place** (neboli místo) – zde klient dostane jednotlivá řešení vycházející z výsledků finančního plánu, jedná se o obchodní místa a kanceláře. Schůzky ale také mohou probíhat přímo u klientů doma, záleží na aktuální situaci klienta i poradce.
- **Promotion** (neboli propagace) – jedná se především o komunikaci s klienty formou osobního setkání, případně emailovou či telefonickou cestou. V tomto oboru nemá příliš velký význam reklama formou billboardů, televizních a internetových reklam aj. a to z toho důvodu, že každý klient si potřebuje sám ozkoušet každého poradce na osobním setkání a zjistit tak, zdali mu daný poradce sedl a byl by ochotný svěřit mu své interní informace týkající se financí.⁸¹

⁸¹ Vlastní zpracování.

3.2 PEST analýza

Touto analýzou identifikuji faktory z makroekonomického okolí podniku, které nejvíce ovlivňují podnik OK Trust.

- a) **Politicko-právní faktory** – obecně v oboru finančního poradenství je kladen velký tlak na transparentnost poplatků a provizí a to především za účelem ochrany klienta. Také v této oblasti hraje velkou roli regulace v pojišťovnictví, v poskytování úvěrů a investičním poradenství. Veškeré regulace v těchto a podobných oblastech se odvíjí především podle toho jaké směrnice a doporučení vydá EU, podle nichž se pak následně nastavují i legislativní změny v zákonech naší země. S politicko-právní neboli legislativní situací také souvisí neustále se zvyšující požadavky na odbornost a vzdělání finančních poradců, kde většinou 1 x do roka probíhají certifikační školení k jednotlivým oblastem, s čímž také souvisí poplatky za nové registrace, případně za prodloužení licencí o další období.
- b) **Ekonomické faktory** – vliv na podnikání této společnosti má především státní sociální politika a to zejména na to, jakým způsobem poskytuje stát sociální podporu pro občany své země. Za takové hlavní oblasti lze považovat sociální podporu v případě starobních penzí, invalidity, dlouhodobé pracovní neschopnosti, ale také ostatní dávky v případě sirotčích a vdovských důchodů. Další vlivy má i ekonomický růst, úroveň inflace/deflace, míra nezaměstnanosti apod. Tyto faktory se poté promítají do celkového výstupu z finančního plánu pro zákazníka.
- c) **Sociální faktory** – zde hrají velkou roli příjmy občanů, které se projevují v nákupních zvyklostech spotřebitelů, úroveň vzdělání, míra rozvodovosti, odchody občanů do starobního důchodu, demografický vývoj, ale také nauka finanční kázně a gramotnosti.
- d) **Technologické faktory** - do této poslední oblasti můžeme řadit především technologický vývoj v informačních systémech, který zaznamenáváme každým dnem. Jedná se především o analytické nástroje v timemanagementu, správě klienta za pomoci CRM systému a vytváření podpůrných nástrojů

prodeje.

3.3 SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza firmy OK Trust ⁸²

	Pozitivní	Negativní (škodlivé)
	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
INTERNÍ	<input type="checkbox"/> Stabilní a profesionální tým poradců. <input type="checkbox"/> Dlouhodobý servis a péče o klienta. <input type="checkbox"/> Propracovaný systém vzdělávání. <input type="checkbox"/> Společnost bez krátkodobých a dlouhodobých závazků. <input type="checkbox"/> Vysoký standard poradenských služeb. <input type="checkbox"/> Rychlá schopnost přizpůsobení se zákaznickovým požadavkům.	<input type="checkbox"/> Pomalý proces zpracování zakázky závislý na jednotlivých poradcích. <input type="checkbox"/> Zakázky závislé na vysoké aktivitě poradců. <input type="checkbox"/> Stagnace přijímání nových poradců. <input type="checkbox"/> Slabý marketing společnosti.
	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
	<input type="checkbox"/> Akvizice nových klientů. <input type="checkbox"/> Akvizice nových spolupracovníků. <input type="checkbox"/> Prezentování vlastních článků na webových portálech např. peníze.cz. <input type="checkbox"/> Semináře pro klienty a na VŠ. <input type="checkbox"/> Možnost dalšího rozšíření specializace v rámci poradenství v oblasti realit.	<input type="checkbox"/> Velmi silný marketing konkurence. <input type="checkbox"/> Přebírání a přepřelování poradců. <input type="checkbox"/> Nové a nejisté legislativní změny. <input type="checkbox"/> Společnost není mezi lidmi úplně známa.

Závěr SWOT analýzy

SO – v rámci systému vzdělávání je zde možnost nabídnout klientům (stávajícím i budoucím) otevřená školení např. na téma *Investice na důchod, Jak se vyznat v moři hypoték a nenaletět*, aj.

WO – možnost využití publikace námi vytvořených článků na webu peníze.cz a dale v týdeníku Severník.

SW – díky propracovanému systému vzdělávání jsme eliminovali chybovost u klientů, klient tedy dostane vždy takové informace, jaké jeho životní situace

⁸² Vlastní zpracování.

požaduje, nestává se tedy, že by od nás odcházeli ke konkurenci.

WT – při stálém tempu a při zachování nynějších nákladů se společnost nemusí obávat příchodu nové konkurence, jelikož kvalita jejich služeb je opravdu na vysoké úrovni. Nicméně zde platí fakt, že bez vysoké aktivity samotných poradců, by nové zakázky samy nepřicházely. Společnost by tedy začala stagnovat a v případě, že by nezačala produkovat rychlou aktivitu týkající se akvizice nových zákazníků a s tím také i poradců, mohlo by dojít k poklesu tržeb, což je pro společnost nežádoucí.

Další nevýhodou zpomalující celkový proces průběhu zakázky je špatné rozložení kompetencí při zpracování řešení, ať se jedná o klienta fyzickou osobu, nebo podnikatelský subjekt. Společnosti chybí rozdělení kompetencí pro jednotlivé oblasti poradenství, jako jsou hypoteční úvěry a bankovní služby, pojištění, investiční poradenství včetně penzijních produktů a samotná administrativa týkající se zpracování zakázek a následného prodejního a poprodejního servisu.

4 Cíle bakalářské práce

Hlavním cílem práce je zanalyzování současného stavu průběhu zpracování zakázky u společnosti a navržení efektivnějšího řešení v řízení procesů při celkovém průběhu zpracování zakázky ve společnosti OK Trust, s.r.o. a to zejména z hlediska časového a dále z hlediska efektivity rozložení kompetencí při celkové realizaci finálního produktu neboli služby.

Dílčí cíle

- popis teoretických východisek použitých pro zlepšení průběhu zakázky podniku
- představení společnosti OK Trust, s.r.o., její filozofie, organizační struktury a podnikatelské činnosti
- popis procesu současného zpracování průběhu zakázky
- vypracování analýzy procesu současného zpracování zakázky včetně vyvození nedostatků a slabých míst, jejichž identifikace je nezbytná pro zefektivnění celkového procesu budoucího zpracování zakázky
- vlastní návrh a doporučení vedoucí ke zlepšení celkového průběhu zakázky v dané společnosti
- podmínky pro realizaci navrženého řešení
- přínosy navrhovaného řešení pro danou společnost

5 Průběh zakázky v současnosti

Pro přehlednost současného stavu celého obchodního procesu a samotný návrh na zlepšení je počítáno s průměrným celkovým obchodem u klienta - právnické osoby.

Konkrétní příklad

Společnost vyrábějící hnojiva si objednala konzultace ohledně veškerých finančních smluv, které vlastní. Primárně jim šlo o ověření, zdali jsou smlouvy správně nastaveny, o zjištění co z daných smluv mohou očekávat v případě nenadálých událostí ohrožujících jejich výsledný zisk a také o případná doporučení, jak u smluv dosáhnout lepšího efektu.

Společnost měla následující portfolio smluv:

- 4 x havarijní pojištění a povinné ručení pro své služební vozy
- průmyslové pojištění majetku společnosti, odpovědnosti z provozu
- pojištění odpovědnosti zaměstnanců společnosti (15 zaměstnanců)
- podnikatelský úvěr se splatností ještě 10 let
- běžný účet
- provozní úvěr na vykrytí krátkodobého pokrytí výdajů

Celý proces komunikace se zákazníkem, zpracování posouzení stávajících smluv a návržení či upravení smluv stávajících zabralo poradci necelý měsíc jeho práce. Celý proces zpracování obsahoval kontaktování pojišťoven za účelem ověření aktuálnosti informací a jiných důležitých dat, dále kalkulování jednotlivých druhů pojištění a srovnávání mezi pojišťovnami, hledání úspory na stávajících smlouvách, navrhování změn za účelem zvýšení efektivity smluv stávajících a následné srovnávání mezi pojišťovnami, vypracovávání výsledného produktu pro společnost a to formou finančního plánu.

Nevýhody současného stavu celého procesu

Hlavní nevýhodou tohoto průběhu zakázky byla časová náročnost celého procesu. Zhruba 50% byly činnosti administrativního charakteru (zjišťování informací

na pojišťovnách, přepočet a zjišťování výluk u stávajícího řešení, propočty a kalkulace navržených úprav, příprava FP, apod.).

6 Návrh řešení

Hlavním problémem pro každého poradce je zahlcení administrativními činnostmi, které jej profesně neposouvají a neumožňují další rozvoj či případné sledování aktuální situace v oboru.

Poradce by tedy měl eliminovat ty činnosti, při kterých je nahraditelný méně kvalifikovaným administrativním pracovníkem.

Naopak by se měl scházet spíše více s novými klienty či stávajícími a otevírat problematiku nových obchodních příležitostí, případně se důkladněji a do hloubky věnovat těm stávajícím. Kromě obchodních případů může svůj čas věnovat k získávání nových informací v oboru a studiu.

6.1 Návrh na změnu v administrativním procesu

Řešením této situace je nábor posil, které by se zabývaly pouze administrativními úkoly. Konkrétněji řečeno, nové posily by měly ve své hlavní pracovní náplni komunikaci s pojišťovnami, propočet stávajících smluv a hledání úspor na stávajících produktech při zachování stejných podmínek, administrativní chystání kalkulací a následných úprav případně nových obchodů, základní doplnění informací o klientech do firemní databáze a finančního plánu, propočet nového řešení u všech pojišťoven a finančních institucí na základě doporučení poradce, a jiné tomu podobné úkoly, které jsou spojené s péčí a následným servisem o klienta (přání k vánocům, narozeninám, svátkům apod.).

Náklady

Je zřejmé, že přijmutí nových administrativních posil s sebou nese pro společnost zvýšení nákladů a to především mzdových. Další náklady také vzniknou ve spojitosti s celkovým zaškolením nových administrativních zaměstnanců, s vytvořením pracovních míst včetně jejich vybavení PC, telefonem a kancelářským nábytkem.

Přičemž by v této fázi muselo dojít k sestavení realizačního týmu, který by se dělil na jednotlivá odvětví vzdělávací problematiky. Realizačnímu týmu by byly vyplácené odměny za odvedená školení.

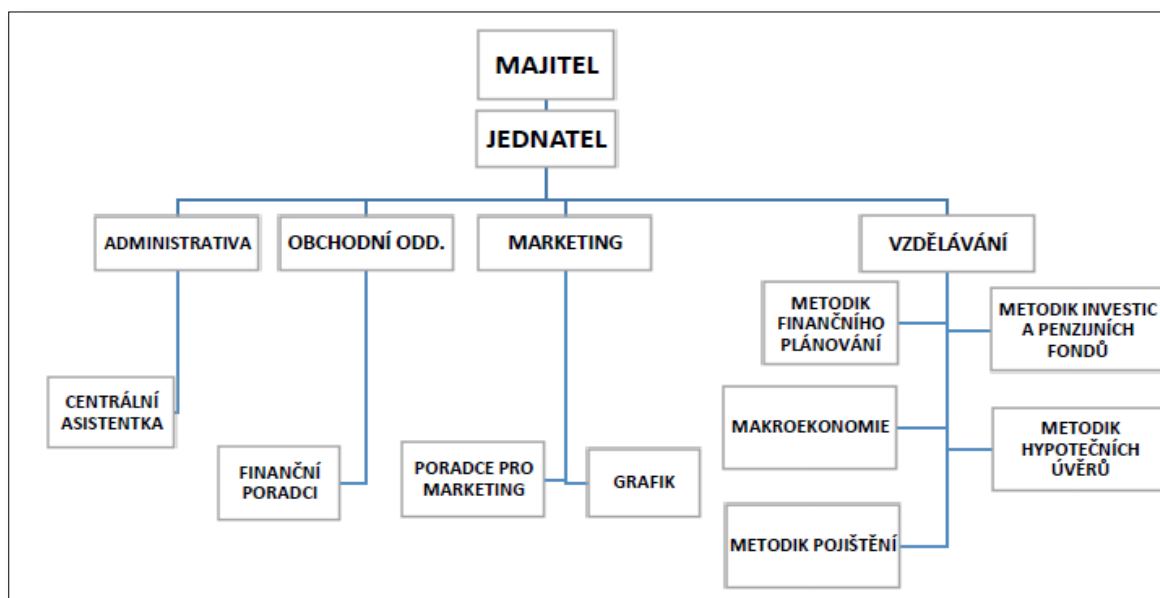
Co se týče samotné časové náročnosti nově vzniklého projektu, podrobnější

informace budou v následující kapitole.

Návrh realizačního týmu

Vzhledem ke složitosti jednotlivých oblastí je nutné poskládat realizační tým z následujících osob:

- metodik finančního plánování
- metodik na neživotní a životní pojištění (pojištění majetku, vozidel a osob)
- metodik na úvěry
- investiční specialista orientující se na investice, spořicí produkty, penzijní připojištění a ostatní bankovní produkty
- specialista na firemní obchod



Obrázek 12: Organizační struktura společnosti OK Trust po změně.⁸³

Každá z těchto pozic by měla za úkol se věnovat pouze své oblasti a její problematice a to do hloubky. Následně by byla schopna kvalitně zaškolit pomocný administrativní personál a vedle toho pravidelně informovat ostatní kolegy o novinkách a změnách z dané oblasti. Tímto jednak profesně poroste samotný metodik či specialista na danou oblast, ale zároveň bude docházet ke zvýšení profesionality i ostatních

⁸³ Vlastní zpracování.

poradců. Další náplní práce metodika je aktivní spolupráce s ostatními metodiky a manažery, upozorňuje na obchodní příležitosti, vzdělává postupně ostatní spolupracovníky – formou WS a školení vč. školení nováčků (vše má placené, tj. zhruba 2 – 3 tis. Kč za školicí den).

Dále každá tato pozice reprezentuje sebe a firmu – například na sociálních sítích, komunikací na pracovišti i mimo něj, semináři zabývající se problematikou financí např. na VŠ, SŠ, ale i ZŠ. Vkládá také informace na firemní portál do své vlastní složky, kterou nadále spravuje a pravidelně aktualizuje. Velmi podstatnou úlohou je psaní článku do firemního newsletteru (1x měsíčně), který je nadále rozesílán mezi stávající klienty, kteří projevíli zájem o pravidelné informování formou emailů. Další jeho činností je organizace a objednávání školení a následná certifikace nových spolupracovníků ve svém segmentu.

Poradenství v oblasti financí je totiž natolik složité samo o sobě, že žádný poradce nemá absolutní šanci sám sledovat dění ve všech oblastech a do hloubky!

6.2 Časová analýza navrhované úpravy procesu

Pro přehlednost uvádím tabulku nově vzniklých činností s navrhovanou úpravou, která by vedla ke zlepšení efektivnosti celého procesu zpracování výsledného produktu/služby pro klienta. Veškeré časy jsou počítány v hodinách a vychází z předchozích zkušeností při zpracování objednávky pro klienta.

Cílem této časové analýzy je zjištění co nejpřesnějšího odhadu doby trvání celého procesu realizace nového projektu. Všechny níže uvedené činnosti jsou obecně chápány jako činnosti, které jsou v tomto pracovním prostředí zásadní a v projektovém plánu mají svůj podstatný význam.

Tabulka 2: Časová analýza činností metodou CPM. ⁸⁴

i - j	ČINNOST	POPIS ČINNOSTI	tij (hod)	PŘED- CHŮDCI	ZM	KM	KP	ZP	RC	RV
1 - 2	A	Myšlenka a cíl projektu	2	-	0	2	2	0	0	0
2 - 3	B	Tvorba plánu realizace	8	A	2	10	10	2	0	0
3 - 4	C	Sestavení realizačního týmu	16	B	10	16	16	10	0	0
4 - 5	D	Nábor a výběr asistentek	40	C	26	66	66	26	0	0
5 - 6	E	Školení asistentek - administrativa	8	D	66	74	74	66	0	0
6 - 7	F	Školení asistentek - metodika FP	16	E	74	90	90	74	0	0
7 - 8	G	Školení asistentek - metodika ŽP a NŽP	8	F	90	98	98	90	0	0
8 - 9	H	Školení asistentek - metodika investic, SS, PP	8	G	98	106	106	98	0	0
9 - 10	I	Školení asistentek - metodika HÚ	8	H	106	114	114	106	0	0
10 - 11	J	Závěrečná zkouška - zprac. kalk. a FP	16	I	114	130	130	114	0	0
3 - 12	K	1. schůzka - poradce, klient	1	C	10	11	11	10	0	0
12 - 13	L	2. schůzka - poradce, klient	2	K	11	13	13	11	0	0
13 - 11	M	Předání inf. a požadavků - poradce, asistentka	1	L	13	14	14	13	0	0
11 - 14	N	Asistentka - dotazy na pojišťovny	4	M, J	130	134	134	130	0	0
14 - 15	O	Asistentka - propočet stávajících smluv	4	N	134	138	138	134	0	0
15 - 16	P	Asistentka - propočet navrhovaných úprav	8	O	138	146	146	138	0	0
16 - 17	Q	Asistentka - příprava zákl. formy FP pro por.	2	P	146	148	148	146	0	0
17 - 13	R	Předání výsledků, kalkulací, zákl. formy FP por.	2	Q	148	150	150	148	0	0
13 - 18	S	Poradce - final. výsl. produktu/služby	2	R, L	150	152	152	150	0	0
18 - 19	T	3. schůzka - poradce, klient	2	S	152	154	154	152	0	0
19 - 20	U	4. schůzka - poradce, klient	3	T	154	157	157	154	0	0

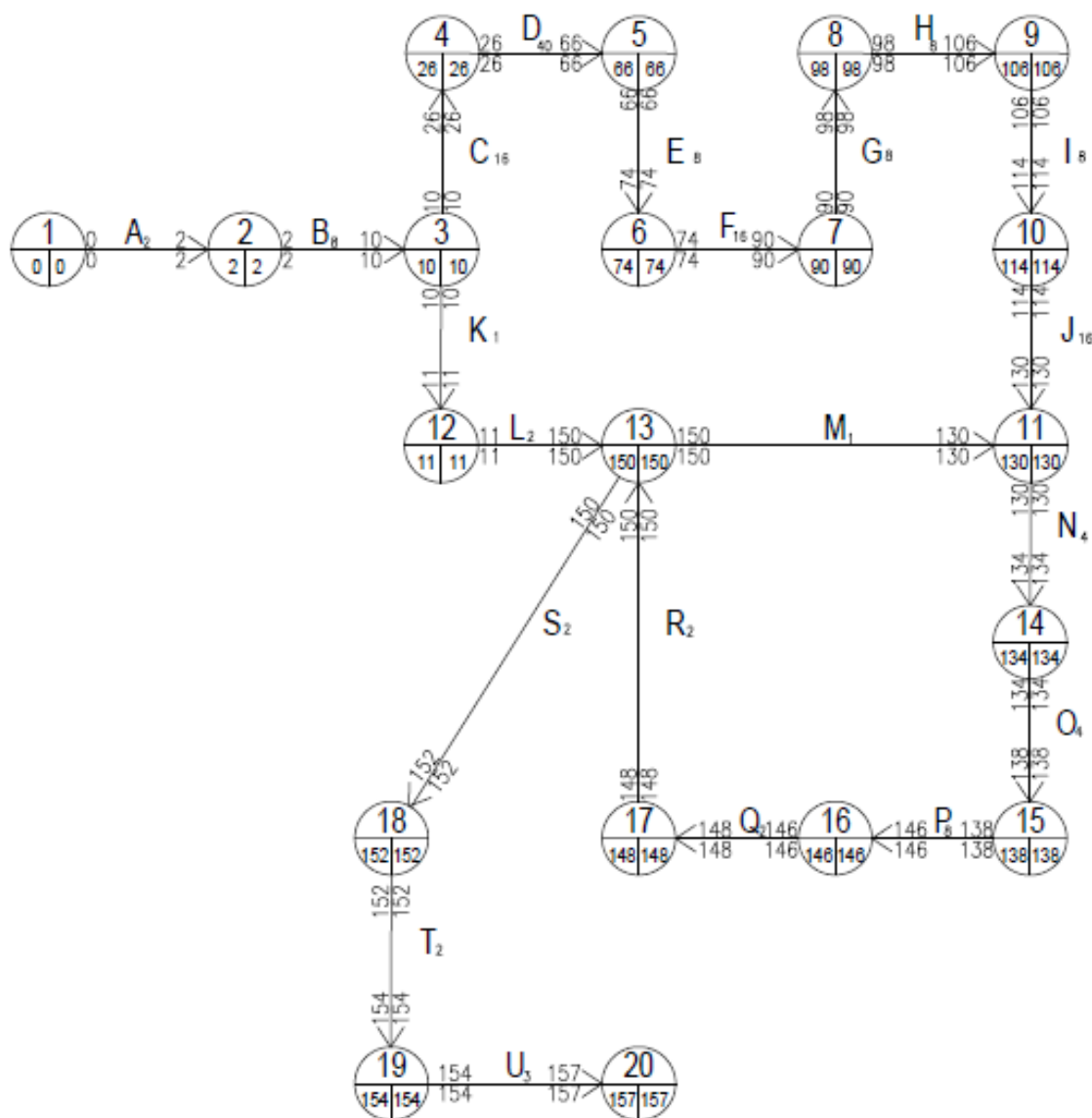
Popis vybraných dílčích činností

V prvním sloupci tabulky máme popsány činnosti a jejich návaznost na další činnosti, pro příklad zmíním činnost A – ve které dochází ke vzniku samotné myšlenky projektu a odsouhlasení všemi důležitými stranami ve společnosti; činnost B – navazuje na činnost A a jedná se o sestavení plánu realizace celého projektu; dále pak například činnost D – J se týká samotného procesu asistentek od jejich náboru, zaškolení až po závěrečnou zkoušku. Jsou to všechno činnosti, které by nemohly vzniknout bez realizace činnosti C – což je sestavení realizačního týmu, který následně vybírá a asistentky na administrativní pozice a provádí je celým procesem zaškolení. Další činnost K - popisuje schůzku konkrétního jednotlivce z realizačního týmu s novým klientem/zákazníkem o službu. Na tuto činnost už poté navazuje činnost označená písmenkem L a M – přičemž písmenko M popisuje činnost, ve které dochází k předávání získaných informací ze schůzky konkrétní asistentce, jejíž náplní práce jsou

⁸⁴ Vlastní zpracování.

činnosti označené písmenky N – R.

Sestavení síťového diagramu metodou CPM



Obrázek 13: Síťový diagram⁸⁵

Popis výsledků hodnot základních časových charakteristik

Z tabulky č. 1 vyplývá, že celkové časové rezervy mají všechny výslednou hodnotu 0, to znamená, že mají nulové rezervy. Kritická cesta tedy prochází všemi těmito činnostmi a není možné některou z nich žádným způsobem vynechat či vypustit

⁸⁵ Vlastní zpracování.

z celého projektového plánu – všechny činnosti jsou pro daný proces důležité a podstatné. Celý projektový plán a jeho realizace by zhruba zabrala 157 pracovních hodin, čímž se dostáváme na splnění celého procesu zhruba za 19,5 dne.

6.3 Přínosy navrhované změny

Hlavním přínosem navrhované změny je vznik časové úspory pro poradce, které by se mohl věnovat dalším či stávajícím obchodům s podobnou hodnotou. Pokud poradci trvají první dvě schůzky průměrně tři hodiny, jak bylo uvedeno v kapitole o časové náročnosti, mohl by tak díky nově vzniklé časové úspoře navštívit další klienty ať už stávající, nebo nové.

6.4 Ekonomická a časová náročnost navrhované změny

Po specifikaci jednotlivých nedostatků přikládám časovou náročnost navrhovaných změn. V některých údajích se jedná o hrubé odhady, vzhledem k faktu, že tento proces ještě nebyl nikdy předtím realizován.

Tabulka 3: Ekonomická a časová náročnost navrhované změny⁸⁶

NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	ČASOVÁ NÁROČNOST	ODHAD NÁKLADOVOSTI ŘEŠENÍ	PŘÍNOS NÁVRHU
Rozšíření organizační struktury	2 - 14 dní (2 dny na sestavení realizačního týmu a zbytek na tvorbu interních dokumentů spojených s vzniklou změnou)	Nové vizitky a ostatní interní materiály (2 000 Kč) odměna poradci za školení (1 500 Kč/segment)	Růst informovanosti stávajících poradců, newslettery pro klienty, delegace odpovídajících kompetencí z vedení na metodiky.
Nábor asistentek na admin. pozice včetně zaškolení	13 dní	Odměna za školení pro metodika (1 500 Kč za jednotl.segment)	Delegace administrativy, vznik časové úspory pro poradce, růst profesní odbornosti poradce, více času pro péči o stávající zákazníky a nové klienty.
Tvorba zaměstnaneckého místa	7 dní	Nábytek, PC a mobilní telefon (dohromady 35 000 Kč), mzda (22 000 Kč hrubého/měs.)	viz předchozí bod

⁸⁶ Vlastní zpracování.

7 Závěr

Hlavním úkolem této práce bylo analyzování současného stavu průběhu zakázky ve společnosti OK Trust, s.r.o. a navržení efektivnějšího řešení v řízení jednotlivých činností. Analyzování probíhalo od prvního kontaktu poradce s klientem, přes zpracování celého řešení, až po závěrečnou schůzku.

Dílčími cíly bylo představení společnosti, popis současného průběhu zakázky včetně specifikace dalších doplňkových služeb. Výstupem práce měl být návrh na změnu vedoucí ke zlepšení celkového průběhu zakázky v budoucnu s představením podmínek pro realizaci a přínosy návrhu.

Úvod byl zaměřen především na teoretická východiska, která byla posléze využita ve zpracování práce. Jednalo se především o specifikaci možností řízení procesů, metod napomáhajícím ke zlepšení a zvýšení efektivity daného podniku, představení informačních systémů, které se nejčastěji vyskytují v podnicích tohoto nebo podobného charakteru a také k definici jednotlivých analýz využitých při analyzování průběhu u společnosti OK Trust.

Představení společnosti zahrnovalo základní údaje o společnosti včetně organizační struktury, dále představení nejpoužívanějších prvků marketingu, kterých společnost využívá, představení stávající situace v systému vzdělávání a popis průběhu konkrétní zakázky.

Dále následovaly samotné analýzy, s jejichž pomocí jsem byla schopna vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby a také uvést faktory, které mají největší vliv na podnikatelskou činnost této společnosti.

Výsledky analýz mi byly podkladem pro navrhované řešení, které by mělo vést k zjednodušení stávající situace. S použitím další analýzy, konkrétně časové analýzy metodou CPM jsem byla schopna zjistit čas, který by byl potřeba na realizaci samotného návrhu včetně specifikací jednotlivých činností a podmínek, které by musely být splněny, aby společnost dosáhla hlavního přínosu navrhovaného projektu.

Stávající řešení ve společnosti je sice udržitelného charakteru, ale rozhodně neposkytuje další možnosti vedoucí ke zvýšení celkové produktivity společnosti a také ke zvyšování profesních znalostí a celkové odbornosti jednotlivých poradců.

V případě, že by byly zachovány všechny důležité kroky při sestavování

projektového plánu vycházejícího z teoretických předpokladů, je zde větší pravděpodobnost k následnému získání kladných výstupů z celého projektu.

Dále by zde došlo k přesunu hlavní části administrativy na osoby k tomu určené a poradci by tak měli více svého času, který by mohli věnovat prohlubováním svých profesních znalostí a důkladnější péči o své stávající klienty, případně k akvizici nových klientů či nových spolupracovníků, tím by docházelo k růstu celkové produktivity společnosti.

Samotná realizace projektového plánu by zhruba zabrala 34 dní, což je v tomto oboru při zpracování takovéto podobné zakázky velmi přijatelné s ohledem na to, že návratnost dané časové a finanční investice v budoucnu přinesou nově vzniklé obchodní příležitosti, při kterých se již celý proces nebude muset od začátku opakovat.

Realizací této navrhované změny by společnost zcela jistě přestala stagnovat, co se produktivity týče a zároveň svou péčí a následným servisem by byla velmi žádoucí mezi klienty.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

- BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-3086-9.
- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
- BENDOŮVÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.
- DYCHÉ, Jill. *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. 1. Boston: Addison Wesley, c2002. ISBN 02-017-3062-6.
- HEIDEMA, James M. a Carol A. MCKENZIE. *The passionate team: praktická příručka pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-807-3573-614.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2690-4.
- JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.
- JUROVÁ, Marie. *Organizace přípravy výroby*. Vydání druhé, rozšířené a přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-214-5247-3.
- JUROVÁ, Marie. *Logistika*. Vyd. 4., dopl. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-735-5068-7.
- JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3852-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Podnikatelský projekt*. Vydání šesté. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. ISBN 80-86510-51-4.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

- KOŠTURIK, Ján. *Podnik v roce 2001: Revoluce v podnikové kultuře*. 1. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9003-1.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. 1. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, 2000, s. 172. ISBN 80-7169-954-3.
- NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9613-7.
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3280-2.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-802-5115-060.
- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 1. Praha: Grada Publishing, spol., 1999. ISBN 80-7169-578-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.
- VYTLAČIL, Milan, Ivan MAŠÍN a Miroslav STANĚK. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902-2351-6.

Internetové zdroje

- BUSINESSINFO. Zkušenosti z inovačních projektů v nevýrobní sféře. *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobni-2850.html>
- BUSINESS IT. Lehký úvod do problematiky podnikových informačních systémů. *BusinessIT* [online]. Praha: ., 2011 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.businessit.cz/cz/podnikovy-informacni-system-uvod-moduly-funkce-nasazeni-vyber.php>
- BUSINESSVIZE. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. Zikmund, 2010 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <Http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- BROKER TRUST. O firmě. *Broker Trust* [online]. Praha [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.brokertrust.cz/o-firme/>
- CRM PORTAL. Co je CRM? *CRM portál, zpravodaj z oblasti CRM* [online]. [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/co-je-crm>
- CZM ČVUT. Časové plánování při projektovém řízení (2. díl) – ČASOVÁ REZERVA. *Centrum znalostního managementu Blog* [online]. Cympl, 2013 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://blog.czm-cvut.cz/casove-planovani-pri-projektovem-rizeni-2-dil-casova-rezerva>
- JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2017 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=239695&typ=PLATNY>
- MANAŽERSKÝ INSTITUT. Služby a reference. *Manažerský institut* [online]. Praha: Ždímal, 2013 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.manazerskyinstitut.cz/sluzby-a-reference/slovník-manazerskych-pojmu/management/hodnotovy-retezec/>
- OK TRUST. Jak pracujeme. *OK Trust* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.oktrust.cz/o-spolecnosti.html#>
- OK TRUST. Kdo jsme a čím se zabýváme. *OK Trust* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://oktrust.cz/#>

- OK TRUST. Kontakty. *OK Trust* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.oktrust.cz/kontakty.html#>
- OK TRUST. Naše priority. *OK Trust* [online]. Brno, 2016 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.oktrust.cz/o-spolecnosti.html#>
- SYSTEM ONLINE. *Small Business Solutions I* [online]. Praha: SYSTEM ONLINE, 2012, 12(6) [cit. 2017-05-31]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/casopis-it-systems/obsah-it-systems-2012-6.htm>
- SVĚT PRODUKTIVITY. PDCA cyklus. *Svět produktivity beta* [online]. Frýdek-Místek, 2012 [cit. 2017-05-29]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>

Interní dokument

- BROKER TRUST. *Databáze: Seznam klientů*. Interní dokument. Praha: Broker Trust, 2017.
- BROKER TRUST. *Pravidla jednání se zákazníky - metodické pokyny*. Interní dokument. Praha: Broker Trust, 2017.
- OK TRUST. *Logo společnosti OK Trust*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Objednávka vypracování FP*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Informace o klientech pro účely zpracování úvěrů*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Poptávkový formulář povinné ručení*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Poptávkový formulář havarijní pojištění*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Poptávkový formulář pojištění majetku*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Poptávkový formulář pojištění domácnosti*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

- OK TRUST. *Poptávkový formulář pojištění bytu*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.
- OK TRUST. *Poptávkový formulář pojištění odpovědnosti*. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Osobní sdělení

- BAJEROVÁ, Tereza. Osobní rozhovor. OK Trust, Jugoslávská 128, Brno. 14.4.2017.
- GRUZA, Jan. Osobní rozhovor. OK Trust, Jugoslávská 128, Brno. 14.4.2017.
- HORKELOVÁ, Valentina. Osobní rozhovor. OK Trust, Jugoslávská 128, Brno. 13.4.2017.
- KOVÁŘ, Pavel. Osobní rozhovor. OK Trust, Jugoslávská 128, Brno. 17.4.2017.
- PALYZOVÁ, Dagmar. Osobní rozhovor. OK Trust, Na Rybníčku 521/56, Opava. 16.5.2017.
- ZÁMEČNÍK, Tomáš. Osobní rozhovor. OK Trust, Jugoslávská 128, Brno. 3.4.2017.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CPM	Critical Path Method
CRM	Customer relationship management
ERP	Enterprise Resource Planning
IS	Informační systém
PDCA	Plan Do Check Act
PEST	Political Economic Social Technological
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vliv trhu na přeměnu podniku.	12
Obrázek 2: Podnik jako základní prvek znalostního prostředí	13
Obrázek 3: Hodnotový řetězec.	15
Obrázek 4: Systém hodnot.	16
Obrázek 5: Projekce zákaznického poznání do hodnotového řetězce.	17
Obrázek 6: Fáze řízení projektu.	22
Obrázek 7: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu.	26
Obrázek 8: SWOT analýza.	31
Obrázek 9: Logo společnosti OK Trust.	33
Obrázek 10: Rozmístění jednotlivých kanceláří po ČR	35
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti OK Trust po změně.	50
Obrázek 13: Síťový diagram	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza firmy OK Trust	44
Tabulka 2: Časová analýza činností metodou CPM.	52
Tabulka 3: Ekonomická a časová náročnost navrhované změny	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Objednávka vypracování finančního plánu.	I
Příloha 2: Informace o klientech pro účely zpracování úvěrů.	II
Příloha 3: Poptávkový list povinné ručení.	III
Příloha 4: Poptávkový list havarijní pojištění.	IV
Příloha 5: Poptávkový list pojištění majetku.	V
Příloha 6: Poptávkový list pojištění bytu.	VI
Příloha 7: Poptávkový list pojištění domácnosti.	VII
Příloha 8: Poptávkový list pojištění odpovědnosti.	VIII

⁸⁷ Objednávka vypracování FP. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

© 2004 Taylor & Francis Ltd.

⁸⁷ Objednávka vypracování FP. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Příloha 3: Poptávkový list povinné ručení.⁸⁹

Poptávkový list Povinné ručení					
Nabídku zpracovat do kdy:					
Pojistník Jméno a příjmení: (ten na koho bude napsaná smlouva a bude hradit pojistné)			Adresa		
Rodné číslo / IČO:		Telefon, email			
Vlastník Jméno a příjmení: (pokud se liší od pojistníka, vlastník vozidla)			Adresa		
Rodné číslo / IČO:		Telefon, email			
1. Druh vozidla (osobní, nákladní)		2. Značka a typ		3. VIN	
4. Objem váloů		5. SPZ		6. Výkon v kW	
7. Celková hmotnost vozidla		8. Číslo velkého TP		9. Max. počet přepravovaných osob dle TP	
10. Rok výroby/první registrace v ČR, případně i v zahraničí		11. Palivo: (benzín, nafta, LPG, aj.)		12. Užití vozidla: (běžné, taxi služba, veterán, půjčovna, aj.)	
13. Od kolika let vlastním řidičské oprávnění skupiny B		14. Manžel, manželka (jméno, příjmení, r.č.)		15. Stávající pojišťovna a kolik klient platí pojistné:	
16. Nezeleňte děti pojistníka (jméno, příjmení, r.č.)				17. Počet zaviněných pojistných událostí od roku 2000	
Limit pojistného plnění: (škoda na zdraví a na věci)	35 mil. 70 mil. 100 mil. 150 mil.	Připojištění sítě se zvětí	100 tisíc se spoluúčastí 1000 Kč od 440 Kč/rok	Připojištění skel:	Limit 3000 Kč od 450 Kč/rok Limit 5000 Kč od 750 Kč/rok Limit 10000 Kč od 1500 Kč/rok Limit 20000 Kč od 3000 Kč/rok
Pojištění na živé:	100 tisíc se spoluúčastí 1000 Kč od 300 Kč/rok	Pojištění odcizení:	100 tisíc se spoluúčastí 5000 Kč od 600 Kč/rok	Asistenční služby (základní, rozšířené)	
Pohoda bez amortizace: (znamená, že při nehodě se nepočítá amortizace)	Od 1000 Kč/rok	Počet převáděných měsíců pro uznání bonusu POV		Jiné	
Frekvence placení: (roční platba = sleva!!!)			Způsob placení (složenka, převodem, šlepo)		

Pokud máte možnost, pořiďte kopii velkého technického průkazu!!!!

⁸⁹ Poptávkový list povinné ručení. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Příloha 4: Poptávkový list havarijní pojištění.⁹⁰

Havarijní pojištění					
Naleďte a přepište do řádky:		Pokud kade sjednává pouze havarijní pojištění, vyplňte dotazník poskytnutí ručení po otáčení 1703			
Pojištění šasiťka vozidla (je šasiťka za kterou bylo vozidlo aktuálně pojištěno, nebo aktuální šasiťka na trhu např. http://www.sasito.cz)					
Spoluúčast	0% zapláceno vše do výše aktuální hodnoty vozu 1% nejméně však 1000 Kč 5% nejméně však 5000 Kč		0% nejméně však 3000 Kč 10% nejméně však 10000 Kč	Rozsah pojištění	Kompletní Havária, živeli Živel Odcizení
Počet převáděných měřiců pro uznání bonusu HAV		Pojištění včetně DPH	Ano Ne	Akceptace doporučené opravy	Ano Ne
Počet ujetých km		Zabezpečení:	židná, imobilizer, mechanická, vyhledávací, aktivní vyhledávací		
Barva dle TP		Asistenční služby (základní, rozšířené)			
Adresa kde s vozem parkuji a jak: (parkoviště, garáž)		Přípojištění skel:	Limit 3000 Kč od 450 Kčrok Limit 5000 Kč od 750 Kčrok Limit 10000 Kč od 1500 Kčrok Limit 20000 Kč od 3000 Kčrok		
Frekvence placení: (roční platba + sleva!)		Způsob placení (sledek, převodem, šip)			

Pokud máte možnost, pořiďte kopii celého většího technického průkazu!!

Zvláštní výbava vozidla			
Název	Označte křížkem	Popis (nevyplněné řádky proškrtněte)	Poznámka
1. Skupina (při vyplňování se řiďte poznámkou!)			
AIRBAG			Vyplňte počet!
Disky z lehkých slitin			Pouze zakřikujte
Pneumatiky atypické			Vyplňte značku a rozměr, např. 205/50R15H82
Radio + Magneton			Vyplňte značku a typ!
Radio + CD			Vyplňte značku a typ!
CD měnič			Vyplňte značku a typ!
LPG			Pouze zakřikujte
Střešní okno elektrické			Pouze zakřikujte
Střešní okno mechanické			Pouze zakřikujte
Tažné zařízení			Pouze zakřikujte
2. Skupina (pouze zakřikujte do sloupce VLEVO)			
ABS		Elektricky ovládané zrcátka	Postelovač řízení
Alarm		ESP	Potahy-kůže
Centrální zamykání		Hands free	Speciál. lak (metalíza, perlet)
Čelní sklo vytrřované		Klimatizace automatická	Sterač zadního skla
EDS		Klimatizace manuál	Střešní výžtuha
Elektrické ovládání oken (přední)		Mihovky	Vyhledávací zařízení
Elektrické ovládání oken (zadní)		Navigační systém	Xenonové světlomety
Elektrické ovládání sedačky		Převodovka automatická	
Další vyplňte (např. TUNING)			
1.			Název / značka
2.			Název / značka
3.			Název / značka

Pokud máte možnost, pořiďte ke smlouvě fotografii atypické výbavy.

⁹⁰ Poptávkový list havarijní pojištění. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Příloha 5: Poptávkový list pojištění majetku.⁹¹

[illegible]

⁹¹ Poptávkový list pojištění majetku. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Příloha 6: Poptávkový list pojištění bytu.⁹²

Pojištění bytu									
Pojistník Jméno a příjmení: (jen na koho bude napojena smlouva a bude hradit pojistné)					Adresa				
Rodné číslo / IČO:					Telefon, email				
Pojištěný Jméno a příjmení: (pokud se liší od pojistníka, vlastník nemovitosti)					Adresa				
Rodné číslo / IČO:					Telefon, email				
Místo pojištění bytu					Podíl na společné části domu				<input type="checkbox"/> Přizemí <input type="checkbox"/> Patro
							Umístění bytu		<input type="checkbox"/> N.P. <input type="checkbox"/> Podkrovní
Číslo bytu		<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne Je byt trvale obývaný		<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne Zastavěná plocha bytu m ²		<input type="checkbox"/> přízemí <input type="checkbox"/> patro		<input type="checkbox"/> podkrovní <input type="checkbox"/> sklep, suterén	
Je byt poškozen nebo zničen, případně některé stavební součásti zcela chybí?		<input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Ano		Pokud ANO, uveďte, o které prvky se jedná:					
Je byt ve vlastnictví pojištěného?		<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne		Pokud NE, uveďte vlastníka:					
Je byt řádně udržován?		<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne		Pokud NE, uveďte o které prvky se jedná:					
Významná vříska zdiva nebo krovu doprovázená hnilobou, případně jiné stavební nedostatky		<input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Ano		Pokud ano, uveďte o které objekt a který konstrukční prvek se jedná:					
Bylo místo poškozeno povodní, záplavou, nebo jinou živelnou událostí?		<input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Ano - Kdy, kolikrát a jak?							
Přípojitelní - Poškození pachatelům		K2			Přípojitelní - Vandálismus		K2		
Přípojitelní - Povodeň, záplava		K2			Přípojitelní - Odcizení		K2		
Podnikatelská činnost		<input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Ano			Vyloučení povodní, záplavy		<input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Ano		
Spoluúčast		<input type="checkbox"/> 0 Kč <input type="checkbox"/> 1000 Kč <input type="checkbox"/> 5000 Kč			Spoluúčast povodní, záplava		<input type="checkbox"/> 0 Kč <input type="checkbox"/> 1000 Kč <input type="checkbox"/> 5000 Kč		
Frekvence placení: (roční platba + sleva??)					Způsob placení (převodem z účtu, SIPO, bankovní)				

Do kdy nejdříve zpracovat:

⁹² Poptávkový list pojištění bytu. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Příloha 7: Poptávkový list pojištění domácnosti.⁹³

Pojištění domácnosti									
Pojištěník Jméno a příjmení: (jen na koho bude uzavřena smlouva a bude hradit pojištění)				Adresa					
Rodné číslo / IČO:			Telefon, email						
Pojištěný Jméno a příjmení: (pokud se liší od pojištěníka, vlastník nemovitosti)				Adresa					
Rodné číslo / IČO			Telefon, email						
Místo pojištění bytu					Umístění bytu	<input type="checkbox"/> Příměstí <input type="checkbox"/> Předměstí <input type="checkbox"/> M.P.			
Číslo bytu		Je byt trvale obývaný?	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	Zastavěná plocha bytu m ²	<input type="checkbox"/> přízemí <input type="checkbox"/> patro	<input type="checkbox"/> podkrovní <input type="checkbox"/> sklep, suterén			
Byt se nachází v :	<input type="checkbox"/> Bytovém domě <input type="checkbox"/> Rodinném domě		Vybavení	<input type="checkbox"/> Standardní <input type="checkbox"/> Nadstandardní	<input type="checkbox"/> Luxusní				
Zabezpečení	<input type="checkbox"/> Vstupní bezpečnostní dveře <input type="checkbox"/> Funkční alarm se akustickou hláskou			<input type="checkbox"/> Píň dveře + bezp. systém a zámk <input type="checkbox"/> Funkční alarm s PCO		<input type="checkbox"/> Jiné			
Spoluúčast	0 Kč 1000 Kč 5000 Kč			Spoluúčast povodeň, záplava	0 Kč 1000 Kč 5000 Kč				
Pojištění škody celkem	Kč			Více zvláštní hodnoty	Kč				
Stavební součásti	Kč			Elektronika	Kč				
Hudební nástroje včetně elektronických	Kč			Cennosti	Kč				
Jízdní kola, potahová, lyžařská, potápěčská, jachetová, rybářská, lovecká, tenisová, horské lyže a potřeby (v místě domácnosti)					Kč				
Více zvláštní zaměřením k výkonu povolení					Kč				
Domáci a drobné zvířata, rostliny					Kč				
Nabytá prostory					Kč				
Připojištění									
Přepážka - poškození a zajištění v domácnosti	Kč			Povodeň, záplava	Kč				
Poškození a zničení skel	Kč			Ocibení & vandalismus	Kč				
Asistenční služby	Kč			Jiné požadavky	Kč				
Frekvence placení: (roční platba = sleva)				Způsob placení (převodem z účtu, SIPO, službenkou)					

Do kdy nabídku zpracovat:

⁹³ Poptávkový list pojištění domácnosti. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.

Příloha 8: Poptávkový list pojištění odpovědnosti.⁹⁴

Poptávkový list pojištění odpovědnosti			
Pojistník Jméno a příjmení: (ten na jehož bude uzavřena smlouva a bude hradit pojištění)			Adresa
Rodné číslo / IČO:		Telefon, email	
Pojištění Jméno a příjmení: (pokud se liší od pojistníka)			Adresa
Rodné číslo		Telefon, email	
Pojištění odpovědnosti z výkonu povolání			
Verze pojištění	a, Bez řízení dopravního prostředku b, S řízením dopravního prostředku c, Řidič z povolání		Územní rozsah a, Česká republika b, Celý svět
Povolení pojištěného dle pracovní smlouvy			Spolužák 10% 30% 30% 1000 Kč
Limit pojištění plnění (počítá se z 4,5 násobku hrubého příjmu zaměstnance)	50 000 Kč 150 000 Kč 350 000 Kč	100 000 Kč 200 000 Kč 300 000 Kč	Jiný limit plnění
Pojištění odpovědnosti v běžném občanském životě			
Celkový limit pojištění plnění	1 500 000 Kč od 351 Kč/rok	3 500 000 Kč od 390 Kč/rok	5 500 000 Kč od 594 Kč/rok
Škoda na zdraví	1 000 000 Kč	3 000 000 Kč	3 000 000 Kč
Škoda na věci	300 000 Kč	1 000 000 Kč	1 500 000 Kč
Finanční škoda (užitý zisk)	200 000 Kč	500 000 Kč	1 000 000 Kč
Jiný limit plnění			
Preferenční placení: (poční platba + sleva/ú)		Způsob placení (vloženkou, převodem, šipo)	

Do kdy nabídku zpracovat:

⁹⁴ Poptávkový list pojištění odpovědnosti. Interní dokument. Brno: OK Trust, 2016.